



Motivationsarbete i företag

Hur kan företags strategier, för att motivera sina anställda, beskrivas?

Marcus Andersson och Erik Holting

Kandidatuppsats i företagsekonomi med inriktning marknadsföring, 15 hp

Halmstad 2014-10-08

Förord

Denna uppsats har skrivits vid Högskolan i Halmstad under vårterminen 2014. Studien tar upp vilka strategier företag använder sig av för att motivera sina anställda. Arbetet har gett oss en fördjupad kunskap i ämnesområdet och det har varit givande att forska om.

Vi vill rikta ett stort tack till våra samarbetsvilliga respondenter på Krönleins, AJ Produkter, Dormer, National Gummi AB och Celsa Steel Service som med sitt engagemang bidragit till att bra intervjuer kunnat genomföras. Också ett stort tack till våra opponentgrupper som kommit med värdefulla synpunkter och goda råd genom hela uppsatsprocessen, samt handledare Navid Ghannad för hans stöd och vägledning och examinator Ulf Aagerup som med sin kritik och feedback hjälpt oss slutföra uppsatsen.

Studien har varit väldigt lärorik för oss och vi hoppas att ni läsare finner vår uppsats intressant och berikande.

Halmstad, oktober 2014

Marcus Andersson

Erik Holting

Sammanfattning

Datum:	2014-10-08
Studienivå:	Kandidatuppsats i företagsekonomi med inriktning marknadsföring, 15 hp
Lärosäte:	Högskolan i Halmstad, Sverige
Institution:	Sektionen för Ekonomi och Teknik, SET
Författare:	Marcus Andersson 880509 Erik Holting 900218
Titel:	Motivationsarbete i företag - Hur kan företags strategier, för att motivera sina anställda, beskrivas?
Handledare:	Navid Ghannad
Examinator:	Ulf Aagerup
Nyckelord:	Intern marknadsföring, motivation, kommunikation, intern kommunikation, arbetsmiljö, relationsmarknadsföring.
Syfte:	Studien har som syfte att få en ökad förståelse kring vilka strategier företag arbetar med och hur man använder sig av kommunikation internt för att motivera personalen inom en organisation. Uppsatsen syfte är att besvara följande fråga: <i>Hur kan företags strategier, för att motivera sina anställda, beskrivas?</i>
Metod:	En kvalitativ forskningsansats, med deduktiv ansats, har använts där fem fallföretag, Krönleins Bryggeri AB, AJ Produkter, Dormer Tools AB, National Gummi AB och Celsa Steel Service har intervjuats inom ämnet.
Teoretisk referensram:	Studiens teoretiska referensram byggs upp av tidigare studier och forskning inom intern marknadsföring, motivation samt kommunikation.
Empirisk studie:	I empirikapitlet presenteras resultatet från intervjuerna som genomfördes med de fem fallföretagen kompletterat med fakta från företagens hemsidor.
Slutsats:	I den teoretiska referensramen uppenbarar det sig att strategier för att motivera personal i ett företag handlar mycket om delaktighet, sätta upp mål, skapa goda relationer genom bra kommunikation samt ha en sund arbetsmiljö. Detta bekräftas i vårt empirikapitel och slutsatser vi därmed kan dra är att dessa delar inom ett företag främst påverkar de anställdas motivation.

Abstract

Date:	2014-10-08
Academic level:	Bachelor thesis in business administration with focus on marketing, 15 ECTS.
University:	Halmstad University in Sweden
Institution:	School of Business and Engineering (SET)
Authors:	Marcus Andersson 880509 Erik Holting 900218
Title:	Motivational work in companies –How can companies’ strategies, to motivate their employees, be described?
Advisor:	Navid Ghannad
Examiner:	Ulf Aagerup
Keywords:	Motivation, internal communication, internal marketing, work environment, communication, relationship marketing
Purpose:	<p>The intention of this study is to examine what kind of strategies companies work with and how they use internal communication to motivate their employees within the organization.</p> <p>The purpose of the study is to answer the following question:</p> <p><i>How can companies’ strategies, to motivate their employees, be described?</i></p>
Methodology:	A qualitative research approach, with deductive approach, has been used, where three personal interviews have been made on three different case companies, Krönleins Bryggeri AB, AJ Produkter, Dormer Tools AB, National Gummi AB and Celsa Steel Service AB.
Theoretical framework:	The study’s theoretical framework has been built up by earlier studies and research around internal marketing, motivation and communication.
Empirical framework:	This chapter presents the outcome of the interviews with the five case companies.
Conclusion:	In the theoretical framework it reveals that strategies around motivating employees in a company is about participation, goal setting, establish good relations and a healthy working environment. This is confirmed in our empirical framework and the conclusions we can draw are that these parts, within an organization, mainly affecting the employees motivation.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition	4
2. Teori	5
2.1 Intern marknadsföring	5
2.1.1 Ledningens roll i intern marknadsföring	6
2.1.2 Relationsmarknadsföring	7
2.2 Motivation	8
2.3 Kommunikation	11
2.3.1 Intern kommunikation	12
2.3.2 Interaktiv intern kommunikation	13
2.3.3 Icke interaktiv intern kommunikation	13
3. Metod	14
3.1 Metodupplägg	14
3.2 Val av metodansats	14
3.3 Val av vetenskaplig metod	15
3.4 Fallstudie	16
3.5 Urvalsprocess	16
3.6 Datainsamling	17
3.6.1 Primärdata	17
3.6.2 Intervju	18
3.6.3 Intervjuguide	19
3.6.4 Sekundärdata	19
3.7 Analys av data	19
3.8 Reliabilitet och validitet	20
4. Empiri	21
4.1 Krönleins Bryggeri AB	21
4.1.1 Företagsfakta	21
4.1.2 Intern marknadsföring	21

4.1.3	Motivation	22
4.1.4	Kommunikation	22
4.2	AJ Produkter	23
4.2.1	Företagsfakta.....	23
4.2.2	Intern marknadsföring.....	23
4.2.3	Motivation	24
4.2.4	Kommunikation	24
4.3	Dormer Tools AB.....	25
4.3.1	Företagsfakta.....	25
4.3.2	Intern marknadsföring.....	25
4.3.3	Motivation	26
4.3.4	Kommunikation	26
4.4	National Gummi AB	27
4.4.1	Företagsfakta.....	27
4.4.2	Intern marknadsföring.....	27
4.4.3	Motivation	28
4.4.4	Kommunikation	28
4.5	Celsa steel service.....	29
4.5.1	Företagsfakta.....	29
4.5.2	Intern marknadsföring.....	29
4.5.3	Motivation	29
4.5.4	Kommunikation	30
5.	Analys	31
5.1	Inomfallsanalys.....	31
5.1.1	Krönleins Bryggeri AB	31
5.1.2	AJ Produkter	33
5.1.3	Dormer	36
5.1.4	National Gummi	38
5.1.5	Celsa Steel Service	40
5.2	Mellanfallsanalys.....	42
5.2.1	Intern marknadsföring.....	42
5.2.2	Motivation	45
5.2.3	Kommunikation	47
6.	Slutsatser	50

6.1 Rekommendationer till fallföretagen	52
6.2 Förslag på fortsatt forskning	53
7. Referenslista	55

Bilaga

Intervjuguide

Figurförteckning

Figur 1.1 Disposition

Figur 2.1 Hur organisationer kan tillfredsställa behov på olika nivåer i Maslows hierarki

Figur 2.2 Kommunikationsprocessen

Figur 2.3 Olika kanalers förmåga att förmedla rik information

Tabellförteckning

Tabell 5.1 Intern marknadsföring

Tabell 5.2 Motivation

Tabell 5.3 Kommunikation

Tabell 5.4 Kommunikationskanaler

1. Inledning

I inledningen ges en inblick kring vårt val av ämne genom problembakgrunden samt i en problemdiskussion. Från problemdiskussionen utformade vi ett syfte och därefter kommer avgränsningarna vi haft samt en överblick över hur rapporten kommer disponeras.

1.1 Problembakgrund

Marknadsföring är ett brett ämne och har funnits genom alla tider i olika former. Det har även olika innebörd för olika människor. Vissa kan förbinda det med aktiviteter vi ser runt om i samhället medan andra sätter likhetstecken mellan marknadsföring och reklam. För studenter i utbildningssammanhang avses oftast hur vi människor arbetar med olika marknadsföringsåtgärder och detta finns samlat i det vi kallar för marknadsföringsämnet (Tufvesson, 2005).

Begreppet intern marknadsföring har även det många olika betydelser. Enligt Gummesson (2002, s.237) är den vanligaste betydelsen att: *“Intern marknadsföring innebär att företagsledningen applicerar marknadsföringskunskande som ursprungligen utvecklats för extern marknadsföring på den interna marknaden, alltså personalen”*. Den interna marknadsföringen riktas alltså inåt organisationen, till personalen.

Enligt Grönroos (2002) är företagets första marknad personalen, den interna marknaden. Om företagets varor, tjänster, ny teknik, planerad marknadskommunikation eller nya system inte kan marknadsföras till personalen, den interna målgruppen, då kan företaget inte räkna med att kunna nå ut till de slutliga kunderna. Det vill säga den externa marknaden. Grönroos menar också att intern marknadsföring är en förutsättning för att lyckas med den externa och interaktiva marknadsföringen.

Intern marknadsföring växte fram ur tjänstemarknadsföringen för att få personalen som arbetar med interaktiva relationer med kunderna att hantera servicemötet bättre och mer självständigt. Den interna marknadsföringen avser att skapa relationer mellan ledningen och de anställda mellan olika funktioner. Relationen som byggs upp mellan ledning och anställda kan ses som ett indirekt stöd till personalens relation till de externa kunderna. Personalen kan man se som en intern marknad och denna marknad måste nås så effektivt som möjligt för att förbereda personalen för mötet med de externa kunderna (Gummesson, 2002).

Målet med den interna marknadsföringen är enligt Grönroos (2002) att skapa, bevara och berika relationerna inom företagets anställda oavsett ställning, så att det blir motiverade att serva både interna och externa kunder på ett kundinriktat och tjänstvilligt vis. De har även de verktyg och kunskaper som behövs tillsammans med stöd från ledningen för att kunna agera på det sättet. Detta kan endast fungera om personalen känner tillit hos varandra och kan lita på att företaget ställer upp med fysiskt och mentalt stöd så att de anställda kan finna motivationen att utföra sitt arbete på bästa sätt (Grönroos, 2002).

Intern marknadsföring kan ses som en ledningsstrategi där personalen behandlas som kunder men även att vara tillfreds med sina kollegor och arbetsmiljö samt att ha en god relation med

sin arbetsgivare. Dock skall inte personalvård och intern marknadsföring förväxlas. De har mycket gemensamt och personalvården har flera saker som kan användas vid intern marknadsföring bland annat utbildning och karriärplanering. För en framgångsrik intern marknadsföring måste marknadsavdelningen och personalavdelningen samarbeta (Grönroos, 2002). Därför är det viktigt att från ledningssidan utveckla och motivera sina medarbetare och personal och se till deras behov av kompetensutveckling, i yrket eller som människa (Maltén, 2011).

Det gäller att få organisationen att på ett motiverat, engagerat och optimalt sätt utforma och sälja den produkt man arbetar med samt att utveckla företaget i den marknad man arbetar på (Arndt & Friman, 1983). Man måste alltså alltid ha det ömsesidiga beroendet mellan tekniska och mänskliga behov i åtanke när man ska leda eller utforma ett socialt system som en organisation eller en grupp, vilket innebär att de anställda motiveras genom engagemang och ansvar. Dock kan man fortfarande se en tendens inom ledningsfilosofin som innebär att man faller tillbaka till en strikt teknisk uppfattning angående hur ledningen av organisationen ska se ut, framför allt inom industri och produktionssektorn (Morgan, 2009).

1.2 Problemdiskussion

Tack vare samhällsutvecklingen det senaste decenniet, med den snabbt föränderliga teknologin och den globala konkurrensen som råder, ställs företagare inför nya utmaningar. Därför har marknadsföringen blivit en av de viktigaste grundstenarna för att lyckas som företag (Doyle & Stern, 2006).

Vi möts av kommunikation och reklam överallt som vill påverka oss. Spridningen av information sker allt snabbare, vilket lett till förändringar i kommunikationssamhället. Detta gör att konkurrensen mellan företag också ökar eftersom det inte bara handlar om att ha den bästa produkten längre, utan att ha den mest tilldragande kommunikationen (Falkheimer, 2001). Därför är det extra viktigt för många företag att se hur förståelse och budskap kan förmedlas ut internt inom företaget. För att få helhetsbilden att fungera, så man kan påverka externt och göra företaget konkurrenskraftigt, är det viktigt att man arbetar inifrån och ut. Att övertyga den interna marknaden till att börja med (Grönroos, 2002).

-Medarbetare, som alla andra, lyssnar på vissa inom företaget. Det är viktigt för företag att kunna påverka snacket vid fikaborden och under lunchen, menar Göran Thorstenson på PR-byrån Springtime i en intervju med Dagens Nyheter. Att kommunicera internt och få de anställda att tala gott om sin arbetsgivare externt är minst lika effektivt som traditionell marknadsföring (Cho Walsgård, 2006).

Med samhälls- och företagsutvecklingen som skett senaste decenniet blir ledarrollen allt viktigare, eller till och med avgörande när företags strävan är att åstadkomma resultat. Att som ledare kunna coacha och motivera sina anställda har därför alltmer hamnat i fokus. Att hålla prestationsnivån på topp hos varje enskild anställd och låta dem utvecklas är saker som sätts i fokus när man vill ha motiverad personal som arbetar för att uppnå bästa resultat för företaget (Gåserud, 2001).

Den interna kommunikationen har under 2000-talet blivit allt mer betydelsefull. Personalen kräver delaktighet och återkoppling från ledningen för att trivas på sina jobb och chefen är den viktigaste kommunikationskanalen. De anställdas engagemang kan vara avgörande för att lyckas inom sin bransch (Zaar, 2006). Ahmed och Rafiq (2003) menar att anpassa

kommunikationen för att nå ut till alla delar inom organisationen är viktigt för att undvika förvirring inom företaget. Olika personalsegment kräver olika kommunikationsmetoder, och företaget måste använda de kommunikationskanaler som lämpar sig bäst bland sina anställda.

En av de mest centrala uppgifterna för intern marknadsföring är motivering. Det gäller att styra och motivera sin personal, samt medarbetare, så att dessa blir kundintresserade och försäljnings- eller produktionsinriktade. Att motivera sin personal är i grunden en fråga om att påverka attityder och värderingar. För att den interna marknadsföringen ska bli gynnsam krävs det att företagsledningen engagerar sig och aktivt stödjer sina anställda. Väsentligt fler människor misslyckas i sitt arbete på grund av attityder snarare än på grund av bristande kompetens att utföra arbetet. Hur en anställd ser på sitt arbete är avgörande för hur han eller hon lyckas (Arndt & Friman, 1983).

I en undersökning som Svenska Dagbladet tagit del av gjord av marknadsundersökningsföretaget Universum, kring Sveriges bästa arbetsgivare 2013, så framkom det att, utöver lön och förmåner, så är de viktigaste faktorerna bland annat uppskattning, återkoppling och kunskapsöverföring när det kommer till de anställdas trivsel och motivation (Tuvhag, 2013).

– En medarbetare som känner sig sedd, behövd och värdefull blir mer motiverad att sprida sitt kunnande till kollegorna, säger Anna Jonsson, universitetslektor vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, i en intervju med Svenska Dagbladet (Edenhall, 2012). Hur motiverade människor är i ett företag beror inte bara på hur företaget är organiserat utan även vilket verksamhetsområde man arbetar inom. Motivationsnivån är i högsta grad beroende av hur den enskilda människan ser på sig själv och sin omgivning samt vilken attityd ens omgivning och chefer har (Arndt & Friman, 1983).

Att inte vara delaktig och känna sig utbytbar inom en organisation minskar motivationen. Då personalen bara känner sig som en kugge i maskineriet leder det till att man saknar lusten att överföra sin kunskap och erfarenhet till sina kollegor, samtidigt som även den personliga utvecklingen och arbetsmoralen blir lidande av den minskade motivationen (Edenhall, 2012).

1.3 Syfte

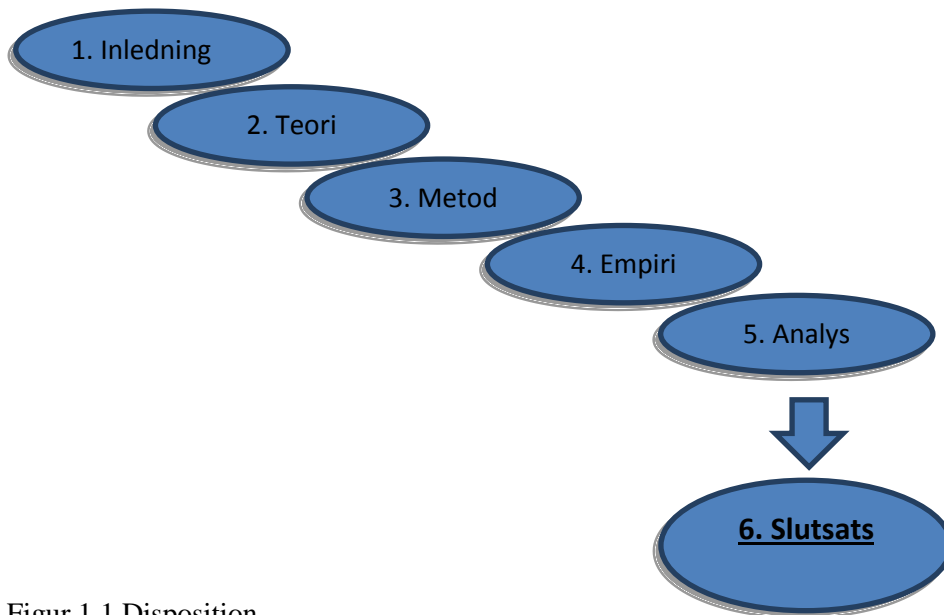
Studien har som syfte att få en ökad förståelse kring vilka strategier företag arbetar med och hur man använder sig av kommunikation internt för att motivera personalen inom en organisation. Uppsatsen syfte är att besvara följande fråga:

Hur kan företags strategier, för att motivera sina anställda, beskrivas?

1.4 Avgränsningar

Vår uppsats är skriven utifrån ett företagsperspektiv. Vi väljer att se hur ledningen arbetar med strategier kring intern kommunikation och intern marknadsföring för att motivera sina anställda. Avgränsningarna teoretiskt blir således att vi tar reda på hur ledningen i ett företag använder sig av intern marknadsföring samt kommunikation i sitt arbete kring motivation. Vi kommer inte att ta upp de finansiella aspekter som företagen arbetar med.

1.5 Disposition



Figur 1.1 Disposition

Inledning

I det första kapitlet presenteras ämnesvalet i problembakgrunden och vidare i avsnittet preciseras ett syfte. Även de teoretiska avgränsningarna vi har gjort presenteras i detta kapitel.

Teori

I teorikapitlet presenteras relevanta teorier för studien inom områdena intern marknadsföring, kommunikation och motivation.

Metod

I metodkapitlet klargörs och motiveras de metodval som gjorts för att genomföra uppsatsarbetet.

Empiri

I empirikapitlet redovisas resultatet av den empiriska data vi har samlat in. Primärdata består av intervjuer.

Analys

I analyskapitlet knyts resultatet från den empiriska undersökningen ihop med tidigare nämnda teorier.

Slutsats

Avslutningsvis sammanförs de slutsatser vi har kommit fram till i uppsatsen, hur vår frågeställning besvaras samt förslag på vidare forskning.

2. Teori

Teorikapitlet innehåller de teorier som är relevanta kring ämnet. Områden vi valt att behandla och som ligger till grund för vår datainsamling är intern marknadsföring, kommunikation och motivation.

2.1 Intern marknadsföring

Även om termen “intern marknadsföring” inte introducerades förrän i början på 70-talet så har företag arbetat just kring fenomenet tidigare än så. Att främja de anställdas motivation och attityd genom olika aktiviteter och kampanjer har sedan lång tid varit viktigt för ledningen bland företag. Ursprungstanken med den interna marknadsföringen var att se personalen som en intern marknad, att personalen förstår samt accepterar de marknadsprogram, erbjudanden och satsningar som företaget planerar externt (Grönroos, 2002).

Den externa marknadsföringen måste föregås av den interna. Det är inte tillräckligt att låta marknadsavdelningen bara göra sitt och fokusera på traditionell marknadsföring samtidigt som resten av företaget går sin egen väg. För att företaget ska kunna leverera hög kvalitet på sina varor och tjänster krävs det att marknadsförarna levererat sitt budskap till de anställda innan de kan gå på potentiella kunder (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2008).

Enligt Grönroos (2002) är intern marknadsföring den ledningsfilosofi där personalen behandlas som kunder. De anställda skall vara nöjda med miljön de arbetar i och vara tillfreds med relationen både till sina kollegor men också sin arbetsgivare. Grönroos (2003) menar att den centrala uppgiften för intern marknadsföring är motivation. Är de anställda kundintresserade och marknadsföringsinriktade kommer deras insats i den externa marknadsföringen att bli effektivare.

Den interna marknadsföringen handlar om att företaget ska kunna hålla kvar medarbetare samt att styra och motivera anställda till bästa möjliga resultat. Målgruppen för den interna marknadsföringen är medarbetare. Deras attityd är i hög grad beroende av ledarstilen hos chefer och förmän. Därför är intern marknadsföring inte någonting som enbart riktas nedåt i organisationen, utan den bör verka åt alla håll såväl uppåt som åt sidorna och nedåt för att vara effektiv (Arndt & Friman, 1983).

En grundtanke som Ahmed och Rafiq (2003) tar upp är att interna kunder vill ha sina behov tillfredsställda precis som externa kunder. Genom att tillfredsställa behoven som finns internt så har organisationen en större chans att tillfredsställa och leverera den kvalitet som de externa kunderna efterfrågar. Att uppfylla personalbehoven som finns internt leder till att motivationen hos personalen ökar samt att trivseln på arbetsplatsen och bland medarbetarna växer. Intern marknadsföring handlar om att ingen enskild ledningsfunktion är effektiv om den fungerar isolerat. Olika nivåer av verksamheten samt personer med olika kompetens måste aktivt medverka i skapandet av produkter och tjänster. En fungerande intern marknadsföring skapar delaktighet och engagemang för organisationens olika program. Kombinationen av dessa samtidigt som personalen känner en mening med sitt arbete

är välbehövligt för att samstämmighet ska uppstå och krävs för att producera goda resultat (Ahmed & Rafiq, 2003).

2.1.1 Ledningens roll i intern marknadsföring

Ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande. När ledning sker inom en organisation är avsikten oftast att få de anställda att förverkliga vissa mål, motivera dem till att prestera mer och att få dem att trivas med sitt arbete. Ledarskap är alltså en process mellan människor där den ledande strävar efter att påverka andra till att prestera (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

En trend bland organisationer på senare år är att team och nätverk har blivit allt viktigare istället för hierarkier och linjeorganisationer, där ledningen styr mer och inte involverar personalens åsikter. Att som ledare gå ifrån rollen som kontrollant och övervakare till att istället kunna inspirera, coacha och agera mer som en partner. Gemensamma idéer och föreställningar ger organisationen en gemenskap och chefen delegerar arbetet, stöttar och hjälper de anställda samtidigt som ledningen styr organisationen mot uppsatta mål och visioner (Heide, Johansson & Simonsson, 2013).

I dagens komplexa och dynamiskt ekonomiska miljö har det blivit allt mer tydligt för företagsledare att föredra en ledarroll med kollektiv strävan. Man kan inte längre se ledarskap som något enbart för högst uppsatta inom organisationen. Som ledare behöver man dela ansvar och utveckla ledarskap i hela organisationen. Det främjar bland annat motivationen och problemlösningsförmågan hos de anställda. Ledare på alla nivåer inom organisationen måste arbeta med sitt "team" övertyga och göra dem fokuserade på de mål och krav som finns i organisationen. Att möjliggöra en kultur som uppmuntrar de anställda till att handla och vara effektiva istället för att en inställning av rädsla och begränsad handlingsfrihet ska råda (Leslie & Canwell, 2010). För att en relation skall utvecklas och stärkas så spelar det stor roll hur handlingen påverkar motparten och hur den uppfattas. Det är viktigt i en relationsutveckling att vara tydlig med hur det för alla parter finns attraktiva faktorer och intresse att vara just relationsinriktad så ett ömsesidigt utbyte kan äga rum (Grönroos, 2002).

Intern marknadsföring sker naturligt när organisationens medlemmar försöker påverka varandra. Chefer använder intern marknadsföring när de försöker sälja in en ny idé, övertyga någon på en annan avdelning att göra nått eller övertyga en underordnad att ta på sig en uppgift. Det finns, enligt Davis (2001), fyra naturligt förekommande metoder för att påverka organisationsmedlemmarna när det kommer till intern marknadsföring. Dessa fyra är: *directive controlling*, *persuasive selling*, *consultative marketing* och *relationship marketing*. I *directive controlling* är kommunikationen i huvudsak enkelriktad, nedåt. Anställda får den informationen som behövs för att klara av sitt jobb, inte mer. Att försöka bygga relationer med sina anställda anses som irrelevant och de anställda arbetar enbart utifrån att omsätta direktiven som kommer uppifrån. Denna ledarstilen leder till en uppstyrd och mycket strukturerad arbetsmiljö.

Den andra metoden, *persuasive selling* liknar den första genom att kommunikationen fortfarande är enkelriktad men överordnad tar viss hänsyn till de anställda och måste övertyga dem. Tredje metoden, *consultative marketing* är inte helt olik marknadsföringen man använder sig av externt. Kommunikationen är inte längre enkelriktad utan man lyssnar på de anställda och uppmuntrar dem att komma med bidrag och idéer. Företaget delar betydligt mer

information med de anställda än i de två förgående metoderna. Man är mån om att ta reda på vad de anställda tycker och vill. Den fjärde och sista metoden, relationship marketing, är kundcentrerad. För företag innebär det att ledning och anställda utvecklar ett partnerskap och en relation till varandra. Det primära målet för företag är att ledning och anställda når en gemensam förståelse för företagets mål och visioner. Ledningens mål är att arbeta för arbetstagarinflytande, enighet och motivation. Chefer inom denna metod har ett stort ansvar i att utveckla och upprätthålla nära personliga relationer med de anställda. De anställda motiveras av möjligheten att kunna bidra och påverka (Davis, 2001).

Att hålla sina anställda motiverade spelar en stor roll i arbetet samtidigt som ledningens arbetsattityd och uppfattningar har stort inflytande på hur de anställda agerar och hur deras motivation påverkas (Park & Rainey, 2011).

Det ställs helt annorlunda krav på marknadsföringen sedan början på 2000-talet jämfört med den syn som rådde bara för ett par decennier sedan. Dessa krav reflekteras inte bara i marknadsföringens verktyg och metoder utan också i det sätt som företaget utvecklar och implementerar sina strategier. Förutsättningarna för relations- och intern marknadsföring skapas uttryckligen i företagets strategiarbete (Blomqvist, 2004).

För att den interna marknadsföringen ska ha en chans att ge bra resultat måste företagsledningen ge den sitt fulla stöd. Det är viktigt att använda sig av motiverande ledningsmetoder, att chefen förstår de underordnades situation och att han eller hon engagerar sig och aktivt visar intresse för medarbetare och anställda. En ledning som har en vision, ett mål och en strategi att arbeta efter har en stark grund att stå på. De företagsledningar som formulerar klara, förståeliga och mätbara mål samt strategier för att nå dessa mål har kommit långt i sitt arbete att motivera sina anställda (Arndt & Friman, 1983).

Alvesson (2009) menar att en viktig uppgift för företagsledare är att försöka rikta in sina medarbetares idéer och föreställningar. För att få en större grupp att samarbeta väl krävs det att de har likartade tankar om hur arbetet skall genomföras. Alvesson hävdar att chefers ledarskap kan vara begränsade och beroende av organisationens kultur. Att komma med nya initiativ och idéer utan att det överensstämmer med de dominerande värderingarna i företaget kan därför misslyckas.

2.1.2 Relationsmarknadsföring

Blomqvists (2004, s.27) definition av relationsmarknadsföring är enligt följande: *”Relationsmarknadsföring innebär att medvetet arbeta för att etablera, utveckla och avveckla relationer med kunder så att ömsesidiga värden och konkurrenskraft skapas”*.

Eller som Berry och Parasuraman (1991) uttrycker sig att de verkliga tillfällena till marknadsföring börjar först när en potentiell köpare förvandlats till kund. För att kunna göra detta anser Gordon (1998) att företaget måste utgå från att relationsmarknadsföringen påverkar alla företagets resurser som medarbetare, anställda, processer och teknologi.

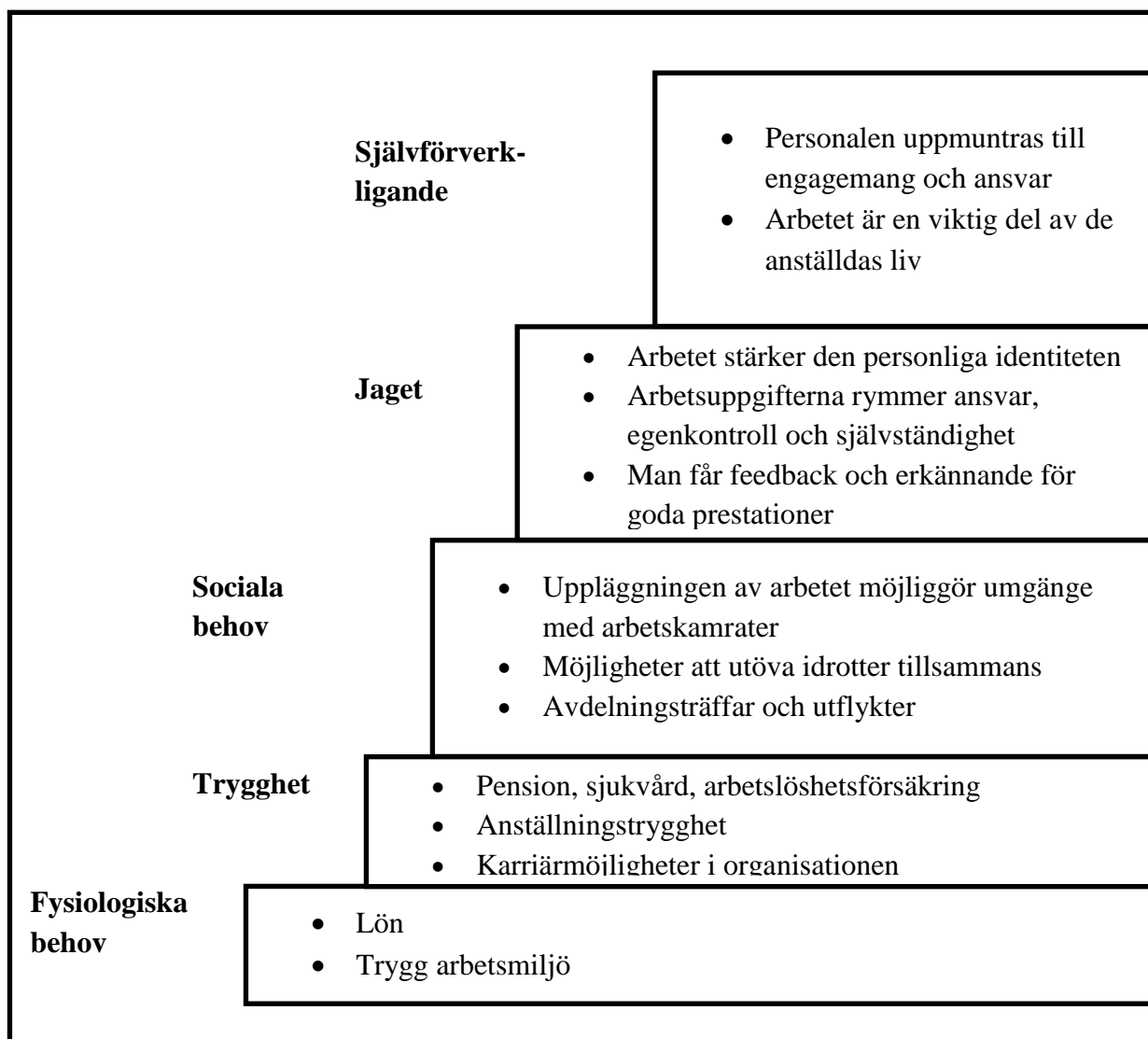
Kärnan i relationsmarknadsföring är det värde kunden upplever sig få av relationen. Det är kundvärdet som avgör hur relationen mellan kunden och företaget utvecklas. Dock måste värdeskapandet vara ömsesidigt. Det är viktigt att veta att inom relationsmarknadsföringen skapas det värde *med* kunden och inte *för* kunden. Kunden är i allra högsta grad delaktig i värdeskapandet, både internt och externt (Gummesson, 2002).

Evert Gummesson (1998) menar att marknadsföring bygger på relationer, nätverk och interaktioner. Även Christian Grönroos (2003) är inne på samma bana, han menar att samverkan mellan användare och producent sker i någon form av relation. Gummesson (1998, s.16) skriver i sin definition av relationsmarknadsföring: ”*Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum*”. Relationer förutsätter att det finns minst två parter som står i kontakt med varandra. Nätverk uppstår när relationerna blir många och komplexa. I relationerna har parterna kontakt. De utför aktiviteter och samspelar med varandra, detta benämns vara en interaktion, alltså ett samspel (Gummesson, 1998).

2.2 Motivation

Det finns många olika teorier om vad som krävs för att motivera anställda. Traditionellt sägs att behovsteori varit den mest centrala tesen. Den grundar sig i att företaget tillgodoser mänskliga behov som motiverar den anställde. Förväntansteorin kompletterar på många sätt den insikt som behovsteorin ger om vad som motiverar. I förväntansteorin är inte behov i sig tillräckliga för att motivera, utan motivation och vilja uppstår när en person förväntar sig att det är möjligt att uppnå något som man önskar sig starkt. Resultatet måste vara något organisationen värdesätter och företaget måste se att belöningen är en konsekvens av ett uppnått resultat. Andra viktiga faktorer som påverkar motivationen är hur den anställde upplever sina arbetsuppgifter, vilka utmaningar och utvecklingsmöjligheter de ger, samt hur arbetsuppgifternas karaktär ser ut och vilken arbetsmiljö som råder på företaget (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Motivationsteorier av det slag som Abraham Maslow var bland det första att lägga fram beskriver människan som en psykologisk organism som strävar efter att tillfredsställa sina behov av utveckling och självförverkligande. Denna teori som Maslow tog fram utgick från att människans drivkraft kan beskrivas med en behovshierarki som startar med de fysiologiska behoven i botten följt av trygghet och sociala behov. De nedersta trappstegen i modellen visar på att enbart försöka motivera människor med hjälp av lön eller pensionsavtal innebär att man begränsar människans behov till de lägsta nivåerna i behovshierarkin. Ledningsteoretiker insåg att om man omformar och arbetar mer för personlig utveckling skulle detta leda till att organisationen lättare kunde uppnå sina mål. Idéerna har utvecklats på många plan och varit en viktig grund för utvecklingen av HRM (Human resource management), vilket innebär ledning och hantering av de mänskliga resurserna i en organisation. Att man betraktar de anställda som en värdefull resurs som på flera sätt kan bidra till organisationens verksamhet och utveckling om man bara ger de möjligheten att bidra med mer än sitt dagliga arbete. Maslows teori visar att med hjälp så kan de anställda motiveras på alla nivåer i behovshierarkin. I figuren nedan ges exempel på hur behov på de olika nivåerna kan bli tillfredsställda (Morgan, 2009).



Figur 2.1 Exempel på hur organisationer kan tillfredsställa behov på olika nivåer i Maslows hierarki (Morgan, 2009 s.46)

Motivation är ett inre tillstånd som väcker oss till handling och engagerar oss i vissa aktiviteter. I en företagsmiljö hjälper motivation oss att hålla drivkraften uppe mot ett mål och i vårt beslutsfattande men bestämmer även hur mycket arbete vi vill lägga på en viss aktivitet. Motivation uppstår när orsaken till motivation finns inom en individ och en uppgift. Motivationsteoretiker hävdar att människor har ett behov av att känna självbestämmande. Det syftar på idén att människor vill tro att de kan välja att delta i aktiviteter av egen vilja. Tankar som "Jag vill göra något" snarare än "Jag måste göra något" reflekterar en högre grad av självbestämmande, då är individen mer benägen att engagera sig (Cheng & Yeh, 2009).

Motivationsfrågor inom organisationer är en viktig fråga, att kunna attrahera och behålla personal, stimulera personalens utvecklingsförmåga samt att få de anställda att göra ett gott arbete. Organisationskultur skapas i ett företag över tid och har alltid en historia. Värderingar och uppfattningar förs snabbt vidare till nyanställda av bland annat ledningen eller erfarna medarbetare på arbetsplatsen. De som inte tar till sig organisationens jargong eller

föreställningar tenderar att sluta medan de som stannar, oftast tar till sig organisationskulturen (Alvesson & Sveningsson, 2012).

Forskare inom beteendevetenskap fokuserar på två faktorer när man ska förklara en individs motivation och beteende i arbetet, nämligen individens benägenhet att arbeta och de miljömässiga förhållanden som råder (Barrick, Mount & Ning, 2013). Detta är också något Herzberg tar upp i sin klassiska studie "*The Motivation to Work*" från år 1959. Där intervjuades 203 chefer och arbetare i tillverkningsindustrin där de ombads minnas när de kände sig nöjda och missnöjda med sitt jobb. Intervjuerna identifierade två viktiga faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse, nämligen arbetarens motivation till att arbeta och de miljömässiga förhållandena (Smith & Shields, 2013).

Empirisk forskning visar att individuella skillnader i personlighetsdrag spelar stor roll i arbetet med att förklara en individs motivation och beteende. På samma sätt visar flertalet studier att rådande arbetssituation spelar stor roll för den arbetstillfredsställelse individen känner. Att ha ett mål att sträva efter är viktigt för motivationen, att känna målmedvetenhet och meningsfullhet är mekanismer som påverkas av vilken personlighet du har, vilka arbetsuppgifter du blir tilldelad och vilka sociala krav som ställs på dig. Målmedvetenhet innebär att vara framåtsträvande och ha en önskan om att nå slutmålet medan meningsfullhet syftar på den upplevda betydelsen som individen känner. Strävan efter gemenskap är ett grundläggande mål som utvecklas i överlevnadssyfte och utgör individens motivation att få acceptans i personliga relationer och att komma överens med andra. Att känna behag och en tillhörighet till gruppen är direkt kopplat till den motiverande strävan att kunna samverka på ett harmoniskt sätt med sina medarbetare och uppnå de mål som är satta (Barrick, et al. 2013).

Ett allmänt teoretiskt perspektiv säger att människor har såväl inre som yttre motivation. Enligt detta perspektiv väljer människor sina arbeten eller positioner efter inre och yttre motiv. Förväntningarna att de kan uppfylla dessa motiv framkallar att de söker ett visst jobb. Man kan säga att dessa beteenden är arbetsmotivationer, alltså hur motiverad man är att välja ett visst jobb. Vissa individer ställer högre krav på inneboende motiv för att välja ett jobb medan andra lägger större vikt vid yttre motiv. Faktorer som påverkar dessa beslut är utformning av arbetsuppgifter, belöningssystem, anställdas delaktighet och kommunikation. När arbetet uppfyller motiven kommer individen uttrycka sig positivt mot arbetet. Uppfylls inte motiven uttrycker individen frustration eller besvikelse som i sin tur påverkar omgivningen (Park & Rainey, 2011).

Man kan säga att ett mål är en beskrivning av ett önskat framtida tillstånd för att uppnå ett specifikt syfte. När målsättningen är satt definierar företaget vad som skulle kunna kallas dess ideala situation i framtiden, alltså deras vision. För att organisationens vision inte bara ska bli önsketänkande bör det härledas konkreta mål som ska genomföras, och ur det målet som är huvudmålet vidareutveckla delmål som är steg på vägen. Att ha ett mål och en strategi för att nå målet har en motiverande effekt på personalen, det har en styrande funktion genom att bidra med riktlinjer för hur arbetet ska gå till och hur personalen ska bete sig. Att ha ett mål och vision ger företaget en särskild inriktning att arbeta utifrån (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Från att ha gått från en syn på de anställda att motivation främst uppkom genom olika sorters belöning och stimulans, vilket medförde att det bara var arbetarnas fysiska förmågor som var i fokus när det gäller individernas lycka och personlig utveckling så har nu fokus riktats mot individernas arbetsmotivation och behovstillfredsställelse. De anställdas behov av en tillhörighet, att få respekt och att få erkännande är nu av stor betydelse. De är bara individer

som har motivation och som i sin tur kan bli motiverade. Grupper och organisationer i sig har ingen motivation. Individens motivation påverkas däremot av arbetet , av tillhörigheten i gruppen och av arbetsförhållandena . Motivation är inget personlighetsdrag som man har eller inte har utan motivation uppstår genom interaktion mellan en individ och en viss situation (Åteg, Hedlund & Pontén, 2004).

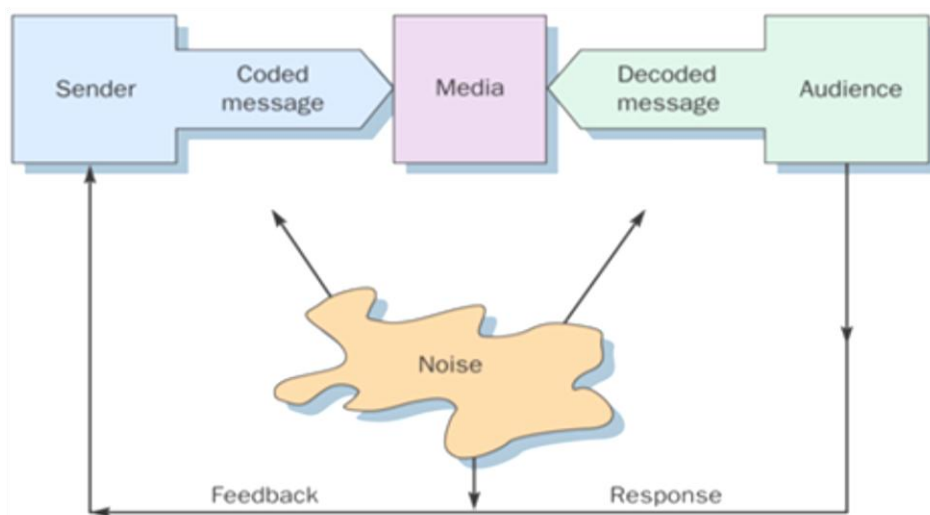
Belöning och erkännande måste alltså särskiljas eftersom den underliggande mekanismen för mänsklig motivation är annorlunda. Erkännande och belöning är bara två alternativ att välja för att försöka påverka de anställdas motivation ytterligare (Hansen, Smith & Hansen 2002).

Behoven som finns hos anställda är både rationella och emotionella. Uppgiften för den interna marknadsföringen är att knyta samman dessa och skapa en arbetssituation som möter de anställdas behov fullt ut (Ahmed & Rafiq, 2003).

2.3 Kommunikation

Kommunikation utgör grunden för att relationer ska byggas (Nilsson & Waldemarson 2007). Kommunikation är ett nödvändigt verktyg för att både skapa och upprätthålla goda relationer, man kan säga att det är i samarbetet mellan människor som kommunikation har sitt största behov och syfte (Dimbleby & Burton, 1999). En viktig del av kommunikation handlar många gånger om att med hjälp av budskap i information påverka berörda parter (Nilsson & Waldemarson 2007).

Kommunikationsprocessen börjar med att en avsändare sänder ett meddelande han vill någon ska ta del av. Sändaren av meddelandet måste skapa det avsedda meddelandet genom antingen sätta ord, bild eller någon form av symbol på det, därefter skickas de genom någon informationskanal så som TV, brev eller e-post till den avsedda mottagaren. När väl meddelandet nått sin mottagare reagerar eller agerar han på något sätt, därefter måste sändaren utvärdera responsen för att se hur mottagaren har tagit emot meddelandet och inte bara att meddelandet har tagits emot då det är möjligt att mottagaren feltolkat budskapet (Doyle & Stern, 2006).



Figur 2.2 Kommunikationsprocessen(Doyle & Stern, s.250, 2006)

En annan typ av modell kan beskrivas så här: Vem säger vad, i vilket medium, till vem och med vilken effekt? Modellen utgör en checklista över viktiga faktorer som utgör grunden när

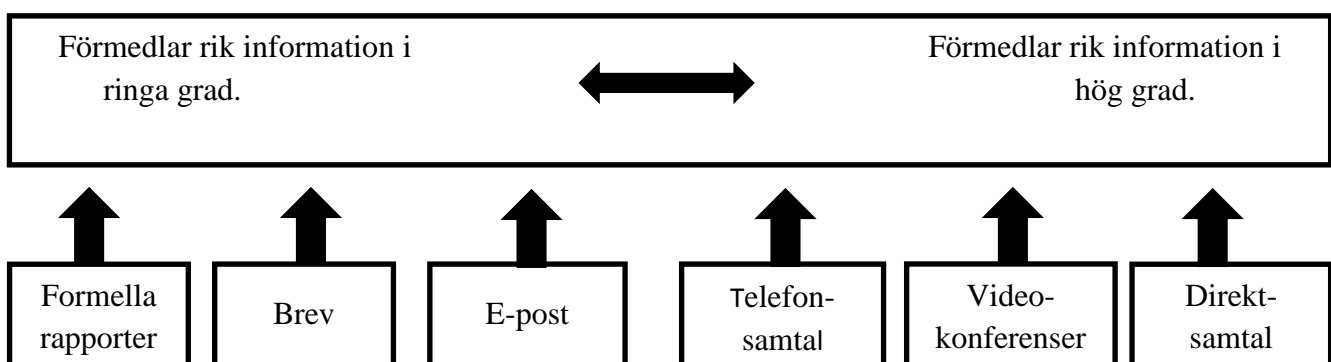
man reflekterar över sitt sätt att kommunicera. ”Vem” avser sändaren, vi pratar på olika sätt till olika människor. ”Vad” gäller budskapet eller innehållet i kommunikationen. ”Till vem” handlar om mottagaren, budskapet måste anpassas efter mottagaren för att det ska uppfattas och få verkan. ”I vilket medium” har med kommunikationssättet att göra, hur man kommunicerar ut det t.ex. ord, gester, brev. ”Effekt” är resultatet eller en påverkan som sker via den utförda kommunikationen (Nilsson & Waldemarson, 2007). Heide et al. (2012 s.26) definierar kommunikation som: *“En process som äger rum mellan två eller flera personer där målet är att ett innehåll ska bli gemensamt. Dock är även misslyckade försök kommunikation.”*

2.3.1 Intern kommunikation

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008 s.295) definieras kommunikation i organisationer som: *“En kontinuerlig process där medlemmarna upprätthåller och förändrar organisationen genom att kommunicera med individer och grupper både internt och externt”*. Den definitionen berör alla aktiviteter som sker i organisationer. Den traditionella definitionen av kommunikation är att det är en process där personer sänder och utväxlar information (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Kommunikation överför dock inte bara information utan förmedlar även idéer, känslor och attityder. En stor del av kommunikationen i organisationer är icke verbala signaler så man måste tolka både kroppsspråk som olika former av röst användning för att faktiskt tolka vad som menas med det som sägs. Informationen som kommuniceras ut måste överföras genom någon kanal för att budskapet ska nå fram. Man brukar skilja mellan skriftlig och muntlig information. Vid muntligt överförande förmedlas informationen både verbalt och icke-verbalt genom kroppsspråk, blickar och röstläge (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) ger den muntliga kommunikationen säkrare och mer tillförlitlig information än den skriftliga. Nedan visas i vilken skala de olika kommunikationskanalerna ger relevant information. Modellen visar tydligt att ju längre från den muntliga kommunikationen man kommer ju osäkrare blir informationen.



Figur 2.3 Olika kanalers förmåga att förmedla rik information (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s.299)

Kommunikation är en nödvändig aktivitet i alla processer och speciellt inom den interna marknadsföringen. När den interna kommunikationen fungerar parallellt med den externa ökar chansen att man når upp till de krav som ställs utifrån samtidigt som personalen internt är bättre förberedda på att uppfylla de krav som kommer utifrån. Det gäller att utforma

kommunikationen på rätt sätt till de anställda, företag måste inse att de finns olika personalsegment som har olika behov. Anpassar man inte sitt budskap för de olika behoven kan det leda till för breda och diffusa budskap som kan skapa förvirring inom företaget (Ahmed & Rafiq, 2003).

Att ändra en organisations kultur genom kommunikation är en uppgift i sig, utöver de vardagliga uppgifter som bedrivs i verksamheten. Det finns en tendens att förknippa kommunikation med produktion av ett meddelande, som att hitta de rätta orden i den aviserade förändringen automatiskt skulle leda till ett engagemang till förändring. Enbart de rätta orden leder alltså inte till förändring. Kommunikation är ett givande och tagande och där har ledningen en viktig roll då förändring inte anses möjligt om ledningsperspektivet står i fokus istället för en kommunikation inom organisationen som är meningsskapande (Salem, 2008).

2.3.2 Interaktiv intern kommunikation

Ett av de viktigaste interna konkurrensmedlen är den interna interaktiva kommunikationen (Arndt & Friman, 1983). Intern kommunikation används för två ändamål, dels för att påverka attityderna hos de anställda och väcka intresse för marknadsföringssatsningar i företaget men även för att kommunicera ut nya tjänster och marknadsföringsåtgärder som företaget genomför. Vid uppstarten av det interna marknadsföringsarbetet är det extra viktigt att lägga kraft på attitydpåverkande kommunikation (Grönroos, 2003). Men det är också av stor vikt att fortsätta att satsa på den interaktiva kommunikationen allt eftersom de yttre förutsättningarna förändras, så som att ny teknologi tillkommer eller att nya medarbetare anställs. För att kunna påverka och förändra attityder är interaktiv personlig kommunikation att föredra framför opersonliga aktiviteter som interna säljbrev, broschyrer och diverse reklam (Arndt & Friman, 1983).

2.3.3 Icke interaktiv intern kommunikation

Internt sker också olika former av icke- interaktiv kommunikation som reklam, broschyrer och säljbrev. Dessa ska i de flesta fallen ses som komplement till den direkta personliga påverkan, speciellt om målet med kommunikationen inte enbart är att informera utan också att påverka. Dock kan företag givetvis använda interna broschyrer och personaltidskrifter som interna marknadsföringsinstrument (Arndt & Friman, 1983).

En annan effekt man bör observera är den externa reklamens påverkan internt. I många fall läser den egna personalen en annons noggrannare än den egentliga målgruppen. Därför är det viktigt att ta hänsyn och beakta de interna effekterna när man utformar ett reklambudskap (Grönroos, 2003). De bästa reklamkampanjerna är de som ger positiva reaktioner både internt och externt (Arndt & Friman, 1983).

De anställda kan med stor fördel inkluderas i planeringen av reklamkampanjer. Personalen som har kontakt med kunder vet exempelvis vilka löften som kan ges. Att som anställd läsa i en broschyr eller reklamtidning hur man skall förväntas agera eller kunna erbjuda är inte motiverande för arbetet (Grönroos, 2003).

3. Metod

I detta kapitel kommer vi redovisa hur vi har gått tillväga i arbetet kring vår uppsats. Metodkapitlet tar även upp de val vi har gjort och motiveringar till varför.

3.1 Metodupplägg

Metod är ett arbetssätt för att samla in empiri eller det som kallas data om verkligheten. Metoden är alltså ett slags hjälpmedel för att ge en beskrivning av den så kallade verkligheten eller empirin (Jacobsen, 2002)

Efter att ha konkretiserat sin problemställning ska man försöka hitta den utformningen av sin undersökning som är bäst lämpad för den specifika problemställningen. Enligt Jacobsen (2002) har valet av undersökningens upplägg stor betydelse för undersökningens giltighet. Undersökningssuppläggen grundar sig enligt Jacobsen på följande:

1. Om studien går på bredden och då är *extensiv* eller om den går på djupet och då är *intensiv*.
2. Om studien är beskrivande och då är *deskriptiv* eller om den är förklarande och då är *kausal*.

Intensiv utformning innebär alltså att man går på djupet och vill få fram en helhetsbild och så många nyanser och detaljer i själva fenomenet som möjligt. Medan en extensiv utformning vill gå på bredden och på så vis undersöka många enheter och få en beskrivning av fenomenets omfattning och utsträckning. Syftet med studien är då att kunna generalisera vilket leder till att informationen som samlas in inte är lika djupgående (Jacobsen, 2002).

En deskriptiv studie består alltså av en beskrivande utformning och har oftast en problemformulering som innefattar ordet *Hur* något är eller *Vad* som inträffat medan den kausala utformningen handlar om att förklara och visa varför en händelse eller fenomen inträffade och har oftast en problemformulering som är formulerad med *Varför* (Jacobsen, 2002).

Vår uppsats bygger på en intensiv studie där vårt syfte är att ta reda på hur fem svenska företag arbetar med frågorna kring intern marknadsföring med inriktning på hur man försöker påverka de anställdas motivation. För att göra det behöver vi gå in på djupet för att nå en förståelse hur deras strategier ser ut. Vår studie är också deskriptiv då vi utifrån vårt problemformulering kommit fram till att ett beskrivande undersökningssyfte passar oss bäst. Vi vill nå en större insikt och öka vår kunskap i ämnet samtidigt som vårt mål är att ta reda på *Hur* företagen arbetar med berörda fråga i vårt syfte.

3.2 Val av metodansats

En forskare kan enligt Bryman och Bell (2011) ha två skilda hållningar kring teori och forskning. Dessa två är induktiv teori och deduktiv teori.

Deduktiv ansats innebär att forskaren arbetar utifrån befintliga teorier och från dessa drar slutsatser, som blir hypoteser, innan de testas mot den empiri som skall samlas in. Karakteristiskt för deduktiv teori blir att hypoteser ställs innan vi samlar in empirin. Stämmer

undersökningens resultat med hypoteserna accepteras teorin, motsatsen blir således att resultatet inte överensstämmer med hypoteserna och då förkastas teorin (Bryman & Bell, 2011).

Induktion innebär, som motsats till deduktion, att vi som ett första steg i forskningen samlar in empirin. Från insamlad data letar forskaren efter samband bland resultaten kring de olika fallen. Finner vi förbindelser i empiriinsamlingen finns det möjlighet för oss att dra allmänna slutsatser och från dessa forma en passande teori. En blandning av de båda ansatserna finns också och uppkommer när valet mellan induktiv och deduktiv blir för svårt, nämligen abduktiv. Abduktiv är en kombination av de båda ansatserna och används för att man inte ska inrikta sig på den ena och på så sätt bli låst vid förutbestämda teorier. Vid abduktion utvecklas teorin efter hand som empirin växer fram (Alvesson & Skoldberg, 2008).

Vi valde en deduktiv ansats i vårt arbete då vi tyckte det var viktigt att besitta viss kunskap inom ämnet och därför vara påläst innan vi började samla in empirin. Därför har vi byggt vår intervjuguide utifrån den teoretiska referensram vi har fått fram genom vårt teorikapitel. Då vi ville undvika att irrelevant information samlades in valde vi att inte använda oss av den induktiva ansatsen. Vi har varit medvetna om att information kan förbises då vi bara tagit hänsyn till de delar vi ansett vara mest relevanta för undersökningen. Samtidigt har vi inte velat påverka de intervjuade med våra personliga åsikter eller tankar rörande ämnet och därför har vi haft ett objektivt förhållningssätt i insamlandet och varit öppna för ny information.

3.3 Val av vetenskaplig metod

När man ska välja vilken sorts metod som ska användas för att samla in information bör man låta problemställningen styra vilken sorts metod man väljer. Då är det först och främst dimensionen klar-oklar som har betydelse. En explorativ problemställning kräver en metod som får fram nyanserade data och går på djupet. Detta medför ofta ett behov av att koncentrera sig på några få undersökningenheter, sådana metoder är mest lämpade för insamling av kvalitativ data. Metoden används då syftet är att förstå eller tolka ett begrepp för att kunna skapa klarhet (Jacobsen, 2002).

En testande problemställning däremot har ofta syftet att finna omfånget eller utsträckningen av fenomenet, vilket betyder att problemställningen bör gå på bredden och undersöka många, då oftast genom frågeformulär med givna svarsalternativ som leder till att svaren som kommer in är mätbara. Forskaren bör vara medveten om att svaren som kommer in är generaliserade. För sådana problemställningar lämpar sig ofta kvantitativa ansatser (Jacobsen, 2002).

Vår uppsats har en kvalitativ ansats då vi anser att det genom vårt syfte framgår att vi vill ta reda på hur just svenska företag arbetar för att motivera sina anställda och då är inte en kvantitativ ansats lämplig. Därför framgår det att vi behöver få fram nyanserade data och gå in mer på djupet. Vi har valt att göra intervjuer för att på så sätt få fram bästa möjliga svar på våra frågor. Genom en kvalitativ undersökning med intervjuer får vi fram respondenternas enskilda erfarenheter och uppfattningar. Genom kvalitativa intervjuer skapas en djupare dialog med respondenten (Ekström & Larsson, 2012). Det passar oss bäst då vi vill få svar på våra frågeställningar och inte ställa standardiserade frågor med givna svar. Den kvalitativa metoden ger också möjligheten att ställa följdfrågor vilket ger en möjlighet att få mer

utförligare svar som gör att man kan få en bättre uppfattning om respondentens tankar och funderingar (Bryman & Bell, 2011).

3.4 Fallstudie

En fallstudie är en definition av en undersökningsenhet (Jacobsen, 2002). En fallstudie innebär att man gör en undersökning på en mindre avgränsad grupp. Ett fall kan motsvara en individ, en grupp individer, en organisation eller en situation (Patel & Davidson, 2003). Det är lämpligt att använda fallstudieansats när man vill få en djupare förståelse av en viss händelse. Då är man inte ute efter att testa teorier eller generalisera olika utfall, utan då är man enbart intresserad av det enskilda fallet (Jacobsen, 2002). Man utgår från ett helhetsperspektiv och försöker få så täckande information som möjligt av det aktuella fallet. Fallstudier kommer ofta till användning när man vill studera processer och förändringar (Patel & Davidson, 2003).

Vi har valt att använda oss av en fallstudieansats för att vi vill nå en djupare förståelse kring vårt syfte. Sen har vi valt att göra kvalitativa intervjuer med fem olika fallföretag. Anledningen till att vi valde att intervjua fem företag är för att först kunna jämföra valda företag mot våra teorier och att sedan kunna jämföra de mot varandra. I fallstudieanalysen är en av de mest önskvärda teknikerna mönsterjämförelse. Enligt Yin (2007) jämförs då ett empiriskt grundat mönster med ett förväntat eller förutsagt mönster. Stämmer dessa överens med varandra kan studiens validitet stärkas. I en flerfallsstudie är ett av målen att få fram en generell förklaring som stämmer något så när in på vart och ett av de individuella företagen, även om de såklart kan skilja sig från varandra kring olika detaljer (Yin, 2007).

3.5 Urvalsprocess

Enligt Jacobsen (2002) finns det två tekniker man kan använda sig av vid urval. De är sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval är mer tidskrävande då samtliga i populationen har lika stor chans att bli valda då denna metod bygger på ett slumpurval, vilket inte passar in på vår studie. Icke-sannolikhetsurval kan däremot appliceras på fallstudier och är enligt Jacobsen (2002) en form av bekvämlighetsurval då forskaren personligen väljer ut vilka respondenter som ska delta i studien.

Inför valet av fallföretag satte vi upp kriterier för att få fram de företag vi använt oss av i vår studie. De kriterier vi valde att sätta upp för att hitta lämpliga företag var att alla skulle vara verksamma inom produktionssektorn samt att företagen skulle ha runt 100 till 200 anställda. Vårt val av just de här kriterierna bottnar inte i något djupare än att vi ville ha medelstora företag som alla var verksamma i produktionssektorn. Detta för att kunna uppnå någorlunda jämförbara resultat. Ett annat viktigt urval som gjordes var vem vi skulle intervjua på företaget i fråga, alltså vem som kunde vara bäst insatt och lämpad att intervjua angående hur arbetet med motivation såg ut. Vi valde att undersöka fem olika företag som passade in på de kriterier vi satt upp. Vi kontaktade samtliga företag per telefon för att med deras vägledning komma fram till den person på företaget som var bäst lämpad för att svara på våra frågor. De viktigaste för oss i valet av intervjupersoner var att komma i kontakt med personer inom företaget som var insatta i dels arbetet med motivation på arbetsplatsen men också någon som har god kontakt med de anställda och träffar dem på daglig basis. Detta var de kriterier vi ansåg att våra intervjupersoner behövde ha för att kunna svara på våra frågor på bästa sätt.

3.6 Datainsamling

3.6.1 Primärdata

Primärdata är den faktamängd som blir första utgångspunkt i forskningsarbetet, det är den data som kommer ge de bästa utgångslägena då primärdata fås genom nära interaktion med individerna i fråga ute på fältet (Alvesson & Sköldberg, 2008). Man går alltså direkt till den primära informationskällan. Datainsamlingen är skraddarsydd för ett speciellt syfte eller problemställning, den data får vi alltså genom bland annat intervjuer och observationer. Enskilda intervjuer med respondenterna är att föredra för att få fram personens perspektiv och syn. Informationen som samlas in leder också till en större tillförlitlighet än vad sekundärdata gör. Vid insamling av primärdata har man också själv en viss grad av kontroll över de förhållanden som kan påverka datas tillförlitlighet. Man vet alltså vad som gjorts i varje enskild fall och kan själv reflektera över tillförlitligheten (Jacobsen, 2002).

Till studien samlade vi in primärdata genom två besöksintervjuer samt tre telefonintervjuer, vi hade även kontakt via e-post med en av intervjupersonerna i vår insamlingsprocess. Fördelen med telefonintervju, utöver minskade kostnader och tidsbesparing, är att intervjuobjektet kan vara mer avslappnad när han eller hon inte känner sig observerad (Jacobsen, 2002). Samtidigt är detta en av fördelarna när man utför en besöksintervju, att iaktta hur respondenten uppträder under intervjun (Jacobsen, 2002).

Vi har varit medvetna om att kontakt via e-post inte är den bästa av insamlingsmetoder då frågor och svar lättare kan misstolkas men vi använde endast denna metod för att få svar på två kompletterande frågor som vi ansåg inte kunde misstolkas. Vi har varit medvetna om att det är av stor vikt att lägga tid på insamlandet av primärdata för att på så sätt få svar på våra frågeställningar. Detta är också något vi har varit noggranna med och försökt göra så utförliga intervjuer som möjligt. Då vi valt att göra två besöksintervjuer och tre telefonintervjuer har vi vägt för och nackdelar med de olika tillvägagångssätten och kommit fram till att vi fått fram den fakta vi behövt för att kunna utföra vår studie och tycker att användningen av både besöks- och telefonintervjuer slagit väl ut.

3.6.1.1 Respondenter

Helene Bengtsson på Dormer Tools AB, individuell intervju 2014-04-28

Helene är kundsupportchef för länderna Sverige, Norge, Danmark, Finland, Island och Baltikum samt marknadsföringsansvarig på Dormer Halmstad.

Marcus Ragnarsson på AJ Produkter, individuell intervju 2014-04-14

Marcus är marknadsföringsansvarig på AJ Produkter Halmstad.

Jörgen Spens på Krönleins Bryggeri AB, individuell intervju 2014-04-07

Jörgen är försäljningschef på Krönleins Bryggeri AB

Lotta Bodmar på Krönleins Bryggeri AB, mailkontakt 2014-04-15

Lotta är personalchef på Krönleins Bryggeri AB

Jennie Rössel på National Gummi AB, individuell intervju, 2014-09-19

Jennie är HR-ansvarig på National Gummi AB

Kirsi Persson på Celsa Steel Service, individuell intervju, 2014-09-22

Kirsi är personalansvarig på Celsa Steel Service

3.6.2 Intervju

Då intervjuer är av stor vikt när man samlar in data i en kvalitativ studie gäller det att göra sig uppmärksam på vilka personer man väljer att intervjua för bästa möjliga resultat. Därför är det viktigt att man lägger tid på sin intervjuguide så man försäkrar sig om att de ämnen uppsatsen i fråga berör är det ämne man bygger sina frågor efter, trots att intervjun byggs upp efter en specifik intervjuguide är det viktigt att man inte låser sig vid den utan hela tiden är öppen för följdfrågor som kan leda till en djupare dialog och förståelse (Jacobsen, 2002).

Vi gjorde valet att göra öppna intervjuer på fem olika företag. Intervjuobjekten, som representerar företaget, har god insyn i arbetet med den interna marknadsföring och hur företaget arbetar för att motivera sina anställda. Jacobsen (2002) menar att just en öppen intervju passar bäst som datainsamlingsmetod då man vill ta reda på hur individer uppfattar och tolkar olika angivna sammanhang. Öppna intervjuer är också vanligt då forskaren vill undersöka få företag men vill gå djupare in i dessa. Även om man vill att intervjun skall vara som ett samtal som flyter på utan vidare avbrott bör man ha en intervjuguide där man delar in frågor och ämnen i olika områden för att vara säker på att allt man vill få ut av intervjun tas upp under samtalet. En välstrukturerad intervjuguide ger goda förutsättningar för att den röda tråden följs och den öppna intervjun ska bli lyckad (Jacobsen, 2002).

Att endast ta anteckningar under intervjun är ofta inte tillräckligt, enligt Bryman (2006) är kvalitativa forskare ofta intresserade av att både höra vad respondenten säger men även hur den säger det. Då intervjuaren förutsätts vara uppmärksam under intervjun, komma med synpunkter och följdfrågor, är det att fördröja att inte lägga för mycket tid på att anteckna under tiden intervjun pågår. Vi gjorde därmed valet att spela in intervjuerna för att vara säkra på att vi inte missade något men även fördelen att kunna citera intervjuobjekten korrekt. Vi ansåg att fördelarna med att spela in vägde upp mot nackdelarna som kan vara att respondenten kan känna sig illa till mods när det hamnar under inspelning och deras ord kommer bevaras åt eftervärlden (Bryman, 2006).

3.6.3 Intervjuguide

Vi valde att utforma vår intervjuguide utifrån den teoretiska referensram vi satt upp. Vi utformade vår intervjuguide utifrån vårt teorikapitel för att sedan använda den som en mall under själva intervjun. Anledningen till att vi enbart använde den som mall var för att vi inte skulle känna oss allt för låsta till frågorna. Enligt Jacobsen (2002) ska man hela tiden vara lyhörda för ny information från respondenterna, vilket gör samtalet mer flytande och öppet för följdfrågor. För att kunna göra det är öppna personliga intervjuer att föredra (Jacobsen, 2002). Syftet med intervjuguiden är alltså att ha den som stöd under själva intervjun. Vi inledde vår intervjuguide med några allmänna frågor om företaget och den intervjuades position och bakgrund inom företaget, för att sedan gå in på frågor knutna till vår teori som vi ville gå in djupare på. För att på så sätt försöka få bästa möjliga svar på vårt syfte. Vi har inte använt oss av någon speciell ordning att ställa frågorna i förutom våra inledande spörsmål kring själva företaget. Detta gör att intervjun blir mer naturlig och flyter på bättre (Wideberg, 2002). Själva intervjuguiden skickade vi inte ut till respondenterna innan intervjutillfället utan de fick endast en kort förklaring och introduktion om vad intervjun skulle innehålla. Detta gjorde vi för att vi ville undvika att resultatet skulle påverkas då intervjuobjekten kan förbereda sig. Vi använde samma intervjuguide för samtliga företag som intervjuades. Intervjuguiden hittar ni som bilaga 1.

3.6.4 Sekundärdata

Att granska sina källor är av största vikt enligt (Jacobsen, 2002) och då menar han att det är speciellt lämpligt att granska källorna när de inte handlar om primärdata. Sekundärdata är en annan typ av information än primärdata, här är det inte forskaren själv som samlar in information direkt från källan. När sekundärdata använts har man inte samma kontroll som vid insamlandet av primärdata. Istället grundar sig de upplysningarna på information insamlad av andra. När man samlar in information genom sekundärdata ska man vara uppmärksam på att den oftast samlats in i ett annat syfte än det man själv undersöker. Man bör också vara uppmärksam på var man tar informationen ifrån och om källan är trovärdig (Jacobsen, 2002).

Sekundärdata samlas alltså in med redan tillgänglig information, så kallad skrivbordsundersökning. Vi har främst hämtat vår sekundärdata från akademisk litteratur och vetenskaplig artiklar tagna från Google Scholar samt genom att titta på tidigare studiers referenslistor. Vår sekundärdata har till största del använts i vårt teorikapitel samt för att backa upp vår insamlade primärdata. Data till empirikapitlet har även tagits från gamla studier som fallföretagen har medverkat i. Vi har varit införstådda med vikten av att välja litteratur med omsorg för att hitta så tillförlitliga och aktuella källor som möjligt. Allt för att trovärdigheten i vårt arbete ska vara så hög som möjligt. Sökord vi har använt oss av är internal marketing, motivation, communication och relationship marketing.

3.7 Analys av data

Vi har valt att bygga upp vår analys efter den struktur som vårt teorikapitel följer. Detta för att underlätta läsningen av uppsatsen. Analysen har vi valt att dela upp i två delar; en inomfallsanalys och en mellanfallsanalys. I inomfallsanalysen jämför vi vår insamlade empiri med vår teoretiska referensram för att på så vis kunna se likheterna och skillnaderna däremellan. Den är också uppdelad fallföretagen var för sig för att göra läsningen så enkel som möjligt. Därefter görs mellanfallsanalysen där vi jämför våra fem företag mot varandra för att belysa likheterna och skillnaderna företagen emellan när det gäller hur företagen arbetar med den interna marknadsföringen och motivering av de anställda. I vår

mellanfallsanalys har vi valt att använda oss utav crosscase-modeller där det insamlade empiriska materialet kategoriseras i olika matriser, vilket underlättar och gör empirin lättare att analysera (Yin, 2003).

3.8 Reliabilitet och validitet

Enligt Jacobsen (2002) ska man alltid försöka minimera problem som har att göra med *validitet* alltså uppsatsen giltighet och reliabilitet, uppsatsens tillförlitlighet. Forskaren ska alltså behandla kvaliteten på de data som samlats in kritiskt, för att se om datan som har samlats in är det man var ute efter och om det möjligtvis kan överföras till det som funnits i andra sammanhang. Samtidigt som man måste ställa sig frågan om insamlad data är att lita på. Även om forskaren har fått tag i de källor man tänkt är det inte säkert att dessa ger ifrån sig riktig information, vilket gör att vi kritiskt måste granska källans förmåga att ge oss tillförlitlig information om det vi studerar. Validitet finns i intern och extern form. Intern validitet visar på giltigheten av studiens resultat genom att man undersöker om de personerna som valdes till intervjuerna varit lämpliga för att nå det resultat man var ute efter. Vi anser att våra intervjuobjekt har varit de rätta personerna och lämpligast att intervjua angående önskat resultat i vår studie. Den externa validiteten visar däremot att resultat som tagits fram kan generaliseras och om de går att dra slutsatser på en större grupp än de få undersökningsenheter vi har valt att fokusera oss på. Reliabilitet innebär alltså till vilken grad uppsatsen är tillförlitlig. För att kunna avgöra reliabiliteten på arbetet studerar man hur arbetet och uppläget på undersökningen påverkat resultatet (Jacobsen, 2002). Då vi har valt att undersöka hur svenska företag arbetar med att motivera sina anställda har vi lagt stor vikt vid den interna validiteten, då vi velat gå in på djupet och undersöka få enheter hur de arbetar med motivationen inom företaget. Vi har också lagt stor vikt vid att hålla uppsatsen så tillförlitlig och relevant som möjligt genom att koncentrera oss på att få vår problemställning besvarad.

4. Empiri

Empirikapitlet innehåller data vi samlat in från de fem fallföretag vi har undersökt. Presentationen av varje fallföretag inleds med en kort företagsbeskrivning för att sedan gå in på de tre huvudpunkterna vi har, intern marknadsföring, motivation samt kommunikation.

4.1 Krönleins Bryggeri AB

4.1.1 Företagsfakta

Krönleins ägs sedan år 1920 av Krönleinsfamiljen då civilingenjören Anders Krönlein tog över majoriteten av Appeltofftska Bryggeri AB i Halmstad. Anders Krönlein införde en rad moderniseringar och Krönleins blir som första bryggeri i Sverige under 50-talet att brygga starköl som under denna tid enbart var för export då starköl inte var tillåtet i Sverige. År 1996 byter bryggeriet namn till Krönleins Bryggeri AB. Företaget drivs nu i den sjätte generationen av Krönleinsare och är ett, till 100 procent, familjeföretag där pappa Hans Krönlein, nu 87 år, är ägare med sönerna Carl och Tage som är VD och vice VD i bolaget (Krönleins: Historia). Krönleins Bryggeri AB har mellan 90 och 110 anställda beroende på säsong och en omsättning kring 300 miljoner kronor. Företaget exporterar sina drycker till ett 30-tal länder.

4.1.2 Intern marknadsföring

Försäljningschefen på Krönleins Bryggeri AB, Jörgen Spens, skickar varje vecka ut ett mail med information, som är riktat till de anställda på företaget. Informationsmailet innehåller upplysningar från andra chefer, vad som händer inom företaget och lite rykten som brukar finnas. De flesta anställda finns i Halmstad men mailet når även personalen som jobbar på andra platser då det skickas ut via e-post. Personal som inte har en e-post får istället informationen av sin chef på respektive avdelning genom den personliga kontakten som sker mellan de anställda.

Relationen mellan de olika avdelningarna på Krönleins är enligt Spens väldigt avslappnad, alltså att det inte finns några självklara grupperingar på arbetsplatsen även om det såklart finns grupper bland personalen är det ändå så att de flesta vet vad de andra sysslar med och företagets anda är ohierarkisk menar Spens. Utöver informationsmailet, och en del informationsträffar som äger rum med jämna mellanrum, så är Krönleinledningens enda chans, att bygga upp en relation, just att vara ute på golvet och träffa de anställda. Detta ger även cheferna möjlighet att få höra vilka tankar de anställda har om arbetet på Krönleins, vilka idéer och värderingar som finns på arbetsplatsen, detta är något som företaget tycker är av stor vikt och man är därför nog med den dagliga kontakten. Spens beskriver arbetsplatsen som väldigt transparent, alltså öppen. Alla vet allt om alla och man får alltid höra någonting om någon, det handlar både om privata saker och vad som händer på företaget. Krönleins har flera anställda som varit på företaget i många år vilket ger arbetsplatsen en speciell gemenskap.

Lotta Bodmar, personalchef på Krönleins, anser att all information och kommunikation som rör företaget är att räkna som intern marknadsföring. De anställda skall enkelt kunna få reda på och underrättas kring eventuella förändringar eller företagets utveckling eller om man har några andra funderingar som rör företaget.

4.1.3 Motivation

För att motivera personal på andra sätt mer än med löneutbetalningar har Krönleins bland annat en egen pub där både företaget och de anställda kan ordna aktiviteter som personalfester eller se på fotbollsmatcher. Spens menar att personalen inte bara går till jobbet för att göra sina åtta timmar, utan det finns kluster som bildats bland personalen där de anställda umgås med likasinnade från Krönleins även utanför arbetet. Exempelvis delar företaget ut träningskort som möjliggör för de anställda att träna tillsammans, och de har även ett eget korplag i fotboll som är populärt och ett samtalsämne under arbetsveckorna. Det finns också en hel del andra aktiviteter som möjliggör gemenskap inom företaget. Att känna sig delaktig i Krönleins arbete och ha en god relation både med medarbetare som ledning gör att de anställda får ut något mer av sitt arbete än bara lön och känner att de kan bidra till företaget. Även den goda arbetsmiljön hjälper till att man vill göra sitt bästa på jobbet, säger Bodmar.

“-Att brygga Sveriges bästa öl är vår slogan, men om jag får vara lite självkritisk ser jag ingen tydlig framtidsvision inom företaget just nu.”

-Jörgen Spens, försäljningschef Krönleins Bryggeri AB

Mål och vision är inget som diskuteras med de anställda på Krönleins. Olika avdelningar kan ha olika produktionsmål eller att minska svinnet med x antal procent men för företaget i stort finns det inga mål uttalade mer än de finansiella men detta är något Spens berättar att företaget har tänkt ändra på inom den närmsta framtiden.

4.1.4 Kommunikation

Krönleins Bryggeri AB är, enligt försäljningschef Spens, en platt organisation där det finns få mellanchefer. Detta leder till att kommunikationen mellan ledning och anställda ofta sker med direktkontakt och telefonsamtal, samt via de informationsbrev som går ut via e-post.

På företaget anser man att kommunikationen internt mellan ledning och de olika avdelningarna är av största vikt då kommunikationen avdelningarna emellan leder till ett ökat engagemang samt att det visar att ledningen är måna om att alla ska veta hur det går för företaget. Krönleins försöker ständigt förbättra kommunikationen då den alltid kan göras bättre (Andersson & Thorén, 2012)

Personalchef Bodmar menar att den goda relationen och kommunikation som är på företaget, bland personalen och mellan ledning och de anställda, leder till en hög motivation och arbetsmoral på Krönleins. Den goda arbetsmiljön hjälper till att man vill göra sitt bästa på jobbet.

Krönleins Bryggeri AB ska inom en snar framtid byta affärssystem, där hoppas försäljningschef Spens att ett intranät kommer att ingå. En plattform för informationsutbyte inom företaget hade kunnat underlätta mycket vad gäller kommunikationen, och att samtidigt

utveckla hemsidan som i nuläget är av det äldre slaget är något Spens tror kommer att bidra till en förbättrad intern kommunikation.

4.2 AJ Produkter

4.2.1 Företagsfakta

Företaget grundades år 1975 av Anders Johansson i Hyltebruk och där har huvudkontoret funnits ända fram till år 2012 då man flyttade huvudkontor och lager till nya lokaler i Halmstad, vilket medförde bättre logistik och större lagerytor. AJ Produkter är ett distanshandelsföretag som säljer inredningar för arbetsplatser, då är det främst kontor, lager och industriinredningar som gäller. Företaget finns i 18 länder och har cirka 600 anställda i koncernen varav cirka 120 arbetar i Halmstad. AJ Produkter är också ett så kallat fullserviceföretag som designar, säljer och levererar. Ambitionen är att vara ett ledande företag inom kontors-, lager- och verkstadsinredning. Man tillverkar större delen av sitt sortiment själv med egna fabriker i såväl Polen som Slovakien, vilket leder till att man har koll på hela förädlingskedjan (AJ Produkter: Om Aj).

4.2.2 Intern marknadsföring

Marcus Ragnarsson anser att intern marknadsföring är att engagera och motivera sina anställda samt att informera dem om vad som är på gång inom företaget. Den interna marknadsföringen handlar om att kunna motivera sina anställda och få dem att trivas för att på så vis uppnå bästa möjliga resultat. AJ Produkter har vuxit relativt snabbt det senaste åren, bara under de två senaste åren har anställda i Halmstad ökat från 75-80 till 120 personer vilket lett till en större utmaning än tidigare att arbeta med den interna marknadsföringen och få alla att känna sig delaktiga. Ragnarsson berättar vidare att man försöker hålla all personal underrättad på vilka satsningar som görs inom företaget, till exempel när nya TV-reklamsatsningar är på gång har man förhandsvisningar för personalen så dem är införstådda med vilka satsningar som komma skall och hur företaget tänker angående sin marknadskommunikation. Företaget skickar även ut information via e-post men detta anser Ragnarsson inte vara ett lika effektivt sätt att nå fram till de anställda på.

Ragnarsson berättar också att AJ Produkter vill uppfattas som "det glada företaget". Att bland annat ha komiker och idrottstjärnor på framsidan av sin produktkatalog är något som AJ Produkter hoppas göra att potentiella kunder bläddrar lite extra i tidningen. Dock är inte hela poängen med "det glada företaget" att man ska vara skämtsam och lustig utan man ska vara ett seriöst företag men som har trevlig och glad personal som är motiverade och kunniga i sina uppgifter. Detta är något som AJ Produkter försöker kommunicera ut till alla delar av företaget, att oavsett vilken position man har skall man bemötas med en trevlig ton och bra service (Mårtensson & Jägerfall, 2011).

Sen finns även planer på att ha interna mässor för de anställda där tanken är att visa vad som tas fram och produceras hos företaget allt för att personalen ska kunna känna sig insatta i hur produkter tas fram och hur de fungerar.

Relationen i företaget från ledning till personalen anser Ragnarsson vara god, många av cheferna är högst delaktiga i det dagliga arbetet och många arbetar operativt så den förankringen mellan ledning och anställda fungerar bra. Man tar hänsyn till de anställdas

behov och försöker träffa de anställda på daglig basis. En annan sak som också påverkar relationen mellan de anställda på företaget samt motivationen är arbetsmiljön och klimatet på företaget berättar Ragnarsson, och där tycker han det råder en god miljö dels mellan de anställda men också kring arbetsplatsen med nya lokaler och maskiner som bidrar till en fräsch arbetsmiljö.

4.2.3 Motivation

Ragnarsson anser att motivation är att ha en drivkraft och gå i rätt riktning för AJ Produkter samt att man visar ett engagemang och tillgivenhet till de arbetsuppgifter man har, vilket givetvis har inverkan på medarbetarna runt omkring sig. Samtidigt som samtliga anställda genom sitt sätt att vara påverkar sina kollegor till att må bra och känna sig motiverade. Ragnarsson säger också att den punkten, att påverka de anställdas motivation är något som det alltid kan arbetas mer med och att det alltid finns saker att förbättra för att utvecklas som företag och organisation. Det som främst görs på AJ Produkter i dagsläget är att man försöker ha lite aktiviteter med de anställda, någon form av kvällsaktiviteter och att man som sagt informerar de anställda om vad som är på gång i företaget. Detta är något AJ Produkter tror ökar de anställdas motivation, att kunna träffas utanför arbetet och umgås. Företaget har också löpande produktutbildningar för nytt sortiment och en så kallad introduktionstid för alla nya på företaget där målet är att skapa sig en förståelse för hur företaget fungerar och samtidigt lära känna arbetsmiljön som finns inom företaget. Ragnarsson berättar att de flyger in anställda, från alla länder som AJ Produkter är verksamma i, som under ett par dagar får bekanta sig med de olika delarna inom företaget för att skapa sig en förståelse för hur det fungerar och lära känna AJ Produkter som företag. Detta är en viktig del i arbetet med att bygga upp en enhetlig bild av företaget oavsett vilket land man är verksam i.

Något som också påverkar motivationen är arbetsmiljön och klimatet på företaget berättar Ragnarsson, och där tycker han som sagt att det råder en god miljö dels mellan de anställda men också kring arbetsplatsen med nya lokaler och maskiner som bidrar till en fräsch arbetsmiljö. Några mål och visioner utöver de finansiella har företaget inte satt upp. Företaget siktar först och främst in sig på mätbara finansiella mål som ska uppnås men Ragnarsson säger också att det är en sak som det kan arbetas mer med för att sträva mot förbättring, nämligen att sätta upp mål för de anställdas trivsel och arbetsituation. Samtidigt som företaget givetvis ändå är måna om att de anställda ska må bra även fast det inte finns några sådana mål konkret uppsatta.

4.2.4 Kommunikation

Vidare tar Ragnarsson upp att man också lägger vikt vid att upprätthålla alla "små möten" som sker inom företaget, att de anställda kan träffas personligen och kommunicera trots att företaget hela tiden växer. En av de saker som görs för att upprätthålla detta är till exempel att alla inom företaget äter gemensam frukost vilket gör att anställda från de olika delarna inom företaget blandas och får chansen att prata med varandra. Vilket skapar en förståelse för vad andra har för arbetsuppgifter och vilka utmaningar och problem de ställs inför. Detta är något som svetsar samman gruppen och ökar gemenskapen mellan de anställda.

Som Ragnarsson tidigare nämnt skickas information ut till alla anställda via e-post men då alla inte är lika flitiga på att kolla sin mail, så anser han att det är viktigt att man gör någon form av event av det så att informationen företaget anser är av vikt att förmedla ut görs verbalt

istället. E-post fungerar dock som ett bra komplement och kan användas i förberedande syfte av de anställda.

Framtiden ser ljus ut för AJ Produkter och det kommer att ställas högre krav på arbetet kring intern marknadsföring och motivering. Det är någon som vi jobbar med, berättar Ragnarsson. Vi kommer att bli mer informativa och jobba för att en så enhetlig bild som möjligt av företaget råder bland de anställda. Och här tror företaget att just kommunikationen är viktig. Förhoppningen är att kunna presentera någon nytt i arbetet med den interna marknadsföringen inom de närmaste månaderna, där man vill utöka arbetet med personalens välmående i fokus. Det lär krävas då målet är att dubblera omsättningen under en femårsperiod, då pratar vi försäljningsvolymen påpekar Ragnarsson. Vilket också betyder att de ställs större krav på de anställda på alla nivåer inom företaget. Målet sattes upp år 2013 och man följer sin plan.

4.3 Dormer Tools AB

4.3.1 Företagsfakta

Dormer är ett globalt företag som ägs av Sandvik och ingår i Sandviks Machining Solutions, där företag som tillverkar och säljer verktyg för industribearbetning är samlade. Dormer grundades ursprungligen i Sheffield år 1913 och är en av världens främsta tillverkare av roterande verktyg i solid hårdmetall och snabbstål. Idag har Dormer försäljningsenheter i över 20 länder och mer än 100 marknader totalt. I Halmstad med cirka 100 anställda är det främst gängtappar och försänkare som tillverkas (Dormer: Företaget).

4.3.2 Intern marknadsföring

Helene Bengtsson anser att intern marknadsföring är att se till så att ens medarbetare är “med på tåget” och att man försöker bidra med motivation till sina anställda för att på så vis skapa en så trivsamt och bra arbetsplats som möjligt. Att sträva mot samma mål och gör reklam för varandra inom avdelningarna är också viktigt anser Bengtsson.

Relationen mellan ledningen och personal på Dormer tycker Bengtsson är bra och får återkommande höra det under målsamtalen som hålls med de anställda. Bengtsson berättar att det råder en familjär stämning på företaget där det “dagliga snacket” flyter på mellan alla anställda där man kan snappa upp allt i frågan om någon har sovit några timmar för lite eller om något är förkyld. Detta gör att all personal har rätt så bra koll på varandra, hur de mår och trivs. Företaget är väldigt noga med fikar varje morgon tillsammans, vilket blir som ett informellt möte med hela personalen där man kan checka av med och framför allt får se alla vilket leder till det inte finns något “vi och dem” på företaget utan alla känner sig delaktiga och behövda.

Arbetsmiljön som råder anses också vara en viktig aspekt i trivseln och något Dormer jobbar väldigt mycket med. Vi använder oss av något som kallas OHSAS 2001 som är en arbetsmiljöcertifiering som inriktar sig på att nå en förbättrad arbetsmiljö och att säkerheten är som den ska säger Bengtsson. Sandviks vision fram till år 2020 är “Safety First” som Bengtsson berättar om och det innefattar de bitar som Dormer arbetar aktivt med. Detta är något Bengtsson också tror har inverkan på anställdas motivation, alltså hur det ser ut på företaget, om det är fräscht och rent. Där tycker hon Dormer ligger bra till med att bidra till en bra arbetsmiljö. Detta är något som är viktigt att fortsätta arbeta med även i framtiden, frågor

kring arbetsmiljö och trygghet då den yngre generationen som kommer ut på arbetsmarknaden i framtiden kommer att välja arbetsplatser utifrån hur de ser ut på företaget, hur tryggheten ser ut på arbetsplatsen och vad företaget har att erbjuda för arbetsmiljö. Men arbetsättet kring arbetsmiljön och de anställdas motivation anser Bengtsson funkar för tillfället samtidigt som man hela tiden strävar efter förbättring i en föränderlig verksamhet.

4.3.3 Motivation

Att hålla personalen motiverad anser Bengtsson vara viktigt och hon berättar att hålla de anställda informerade om åt vilket håll Dormer strävar, vilka mål som finns och hur företaget vill att arbetet ska utföras är viktiga upplysningar som hon delger de anställda. Allt för att de ska kunna hitta motivation i det de gör i sitt dagliga arbete. Bengtsson säger också att det är viktigt att de anställda själva försöker hitta motivation inombords till att vilja prestera och göra saker vilket i sin tur leder till att man påverkar arbetsmiljön och sina kollegor runt omkring sig. Stämningen som råder på företaget mellan de anställda är också viktig för att man ska känna sig delaktig och behövd samtidigt som varje anställd behöver känna att ledningen stöttar en både som person och som anställd.

På Dormer arbetas det aktivt med att hålla sin personal motiverad, och då använder man sig av något man kallar "målsamtal" vilket företaget tycker är viktigt och trycker hårt på. Målsamtalen hålls med alla anställda enskilt där det ges utrymme att sitta ner i lugn och ro och får höra deras åsikter om hur jobbet är samt hur de ser på de olika samarbetena som finns inom organisationen. Målsamtalen hålls med de anställda 2-3 gånger per år där man avsätter 2-3 timmar på neutral plats vilket leder till en avspänd miljö som gör att man kommer ifrån sina vanliga arbetsmiljöer. Bengtsson berättar att målsamtalen är väldigt nyttiga och de brukar fånga upp en hel del organisatoriska saker som de anställda anser behöver justeras vilket företaget därefter följer upp och försöker förbättra. Målsamtalen används också som en underlag när det kommer till lönsamtal och personlig utveckling.

Att ha ett mål och en vision inom företaget tycker Bengtsson är väldigt viktigt, så att alla inom Dormer strävar efter samma sak. För att driva arbetet framåt behöver det finnas mål samtidigt som personalen hålls motiverad. Att kunna mäta de mål företaget satt upp tycker Bengtsson är viktigt även om alla mål inte behöver vara mätbara, men det är enklare att checka av om målen har klarats om det handlar om mätbara mål. Vidare berättar Bengtsson att det kommer in ordrar på många olika sätt till Dormer, och då den ansvariga personalen bokar ordern för kunden är ett aktuellt mål att försöka öka andelen elektroniska ordrar för att på så sätt göra arbetsuppgifterna mer intressanta och annorlunda för de anställda än att bara knappa in orderarna på datorn. Dormer har också olika arbetsmiljömål på arbetsplatsen som handlar om säkerhet och hälsa men också att all personal ska ha den utrustning som är bäst lämpad för den enskilde personen och dennes hälsa, alltså att ingen ska ha eller behöva få ont någonstans. Ett annat mål Bengtsson tar upp kallas för "kundfokus" där företaget hela tiden strävar efter att tjäna kunden på bästa möjliga sätt då Dormers kunder är återförsäljare och i sin tur har kunder att tjäna.

4.3.4 Kommunikation

Dormer använder sig av sitt intranät för att nå ut till sin personal med den interna marknadsföringen och för att göra dem uppmärksamma på det som är på gång inom företaget. Det finns ett intranät som bara gäller för Dormer i Halmstad där det till exempel tas upp om man har sålt jättebra en vecka eller vilka besökare som kommer till företaget. Sen finns det ett

intranät för hela Sandvik, på de olika avdelningarna inom koncernen. Högst upp finns Sandvik Group och det är en källa till information berättar Bengtsson. Dormer har också börjat använda sig av både Facebook och Twitter där man gör lite reklam och berättar om olika saker som till exempel att företaget utbildat nya kunder att använda deras produkter på bästa sätt. På så sätt visar Dormer sina systerbolag och andra inom koncernen att man är "på gång" och är aktiva här i Halmstad. Bengtsson är den som är ansvarig för att informationen når ut till de anställda och hon tycker att arbetet med intranätet fungerar bra, vilket är en viktig bit i arbetet med den interna marknadsföringen samtidigt som hon påtalar vikten av att inte tappa "de verkliga" mötena som sker ute på företaget. Det är viktigt att "ha ett ansikte" på alla vilket leder till att man har lättare för att lär känna sin omgivning och medarbetare. Att de anställda från olika avdelningar inom företaget också träffas runt om på arbetsplatsen är något som sker ofta under arbetsdagen säger Bengtsson.

4.4 National Gummi AB

4.4.1 Företagsfakta

National Gummi AB grundades 1941 Gunnard Rössel i namnet Trönninge Gummifabriks AB. Företaget är beläget i Trönninge i Halmstad kommun och har cirka 160 anställda, 75 av dessa är tjänstemän och resterande är produktionspersonal. National Gummi tillverkar gummidetaljer inom de flesta verksamhetsområden men främst inom automotive (bil, buss och lastbil) och byggnadsbranschen. 1978 avgick Gunnard från VD-positionen och överlämnade ansvaret till sonen Sven som dock fungerar som exportchef då Svens son Tom nu tagit över tjänsten som VD. National Gummis produkter finns över hela världen och en del av länderna utomlands har man exporterat produkter till ända sedan starten 1941.

4.4.2 Intern marknadsföring

HR-ansvarige Jennie Rössel berättar att National Gummi arbetar mycket med informationen kring produktionen, mål och liknande. Det finns en ledningsgrupp som har det övergripande ansvaret för hur företaget skall styras men varje avdelning sköter sig mycket på egen hand och anordnar både möten inom sin sektion men också inom mindre grupper på avdelningen. Avdelningscheferna och teamledarna har stort ansvar i att förmedla information både uppåt och nedåt i organisationen även om Rössel beskriver National Gummi som en väldigt platt organisation då de flesta avdelningscheferna sitter i ledningsgruppen. Relationen mellan ledningsgruppen och övrig personal är väldigt avslappnad, beskriver Rössel. Ledningen och avdelningscheferna är ofta ute bland de anställda, inte bara för att inspektera arbetet utan också för att prata med de anställda vilka föreställningar och åsikter de har kring företaget. En god relation mellan ledning och personal tycker Rössel är jätteviktigt, dels att få alla att dra åt samma håll och också kunna känna att dörren alltid står öppen någonstans om man tycker att något inte känns bra. En god relation gör att man får den information som behövs och känna en mening med att gå till jobbet.

4.4.3 Motivation

National Gummi arbetar med något som kallas ”attraktiv arbetsplats”, som innebär lite olika saker beroende på vilken avdelning man tittar på. I stort innebär detta mål att bland annat genomföra medarbetarsamtal och aktivt arbeta med personalens trivsel på arbetsplatsen. Förbättringsarbeten som görs inom produktionsprocessen kommer oftast fram genom personalens tankar och feedback på de undersökningar som företaget gör bland de anställda. Personalen kan påverka mycket kring sitt arbete och teamcheferna för de anställdas idéer och frågor uppåt i företaget. Att få personalen att vara nöjda med sin arbetsplats, menar Rössel, är något National Gummi tycker är viktigt. Både för att få personalen att trivas och känna sig delaktiga men också för att utveckla företagets produktion.

Arbetsmiljön är enligt Rössel väldigt varierande beroende på var på företaget man arbetar, National Gummi försöker att alltid ha ljust och fräscht men företaget är en gammal industri och en del lokaler är mer slitna än andra men det är ett pågående arbete att försöka förbättra både det estetiska men också få bort kemikalier som inte är bra och få bort mycket av det monotona arbetet som främst produktionspersonalen tvingas utföra.

Utanför arbetstid anordnar National Gummi inga organiserade events för personalen dock har man en del aktiviteter på företaget bland annat en sommarfest innan semestern, och en del andra tillställningar under hösten där hela företaget är med. I och med att vi är så många anställda så är det ofta svårt att få ihop alla 160 därför är det vanligare att avdelningarna hittar på olika aktiviteter ihop, vilket jag vet är ganska populärt, berättar Rössel. National Gummi har en personalklubb där antingen de mindre teamen eller avdelningarna brukar anordna någonting och där hjälper företaget till med en slant om någon grupp vill gå ut och äta ihop eller spela minigolf. National Gummi har både ett gym och en idrottshall där personalen kan träna ihop. Företaget anordnar även schemalagda och ledarledda träningspass som är anpassade efter skiftpassen på National Gummi. Är man med på ett av dessa pass får man lite extra lön den veckan och på ett år kan man komma upp till sjutusen extra kronor.

4.4.4 Kommunikation

Kommunikationen mellan ledningsgruppen och personalen på National Gummi sker på många olika sätt berättar Rössel. Det finns ett intranät där all information finns och man kan skicka meddelanden till anställda på företaget, även vad som är på gång på National Gummi publiceras här. Även hemsidan uppdateras flitigt och där kan även anställda ta del av företagsinformation. Den viktigaste informationskanalen är ändå mun till mun, menar Rössel. Att få feedback, kritik eller vad det nu kan vara mellan fyra ögon ger så mycket mer än sitta och läsa på en skärm. Avdelnings- och teamcheferna har chansen, i och med att de arbetar ute i organisationen, att få en uppfattning om vad personalen tycker och tänker kring företagets arbete.

Rössel berättar att ledningsgruppen på National Gummi sätter upp de större målen för företaget som därefter bryts ner till avdelningarna. Varje avdelning har sedan individuellt ansvaret att med mål för sin egen sektion sträva mot de övergripande målen företagsledningen satt upp. Även inom avdelningen finns det uppdelade team som även de sätter upp konkreta mål för att avdelningen skall kunna leverera. Intranätet är det som används mest vid spridning av information och på varje avdelning är det alltid någon som har koll på vad som skrivs där vilket gör att informationen bör spridas till alla hörn inom varje avdelning, dock menar Rössel

att det bästa såklart vore om alla uppdaterade sig regelbundet och inte bara litar på att någon annan läser. National Gummi finns även på Facebook med en egen gilla-sida. National Gummis personal har antytt att de lämnas ut för lite information och Rössel säger att det är något som företaget vill bli bättre på och aktivt jobbar med. Rössel menar även att National Gummi är dåliga på att ge positiv feedback till personalen, och säger att det är något som ledningen vill bli bättre på, att inte bara komma med piskan när det går sämre utan och kunna berömma när organisationen uppfyller sina mål.

4.5 Celsa steel service

4.5.1 Företagsfakta

Celsa Steel Service grundades år 1916 och hette vid den tidpunkten Halmstad järnvägs AB. Företaget har ca 180 anställda i Sverige varav 130 är positionerade i Halmstad. Celsa Steel Service ägs av Celsa Group som är en av Europas ledande stålproducenter och har sitt säte i Barcelona. Genom tiderna har Celsa Steel Service varit den ledande producenten och drivit utvecklingen av armering. Att vara den ledande, rikstäckande leverantören av armeringsprodukter och tjänster är något som företaget arbetar efter (Celsa Steel Service: Om företaget, historia).

4.5.2 Intern marknadsföring

Kirsi Persson anser att intern marknadsföring är att de anställda förstår vilken nytta deras produkter tillför marknaden och vilken funktion företagets produkter och arbete fyller i vardagen. Persson berättar också att den interna marknadsföringen handlar om att kunna se sina medarbetare och göra så att alla känner delaktighet i det arbete som utförs. Den interna marknadsföringen hänger ihop med motiveringen av personalen, att företaget ska uppfattas på det sätt man vill samtidigt som arbetet ledningen lägger ner i att arbetsmiljön ska vara god både mellan anställda och själv miljön på arbetsplatsen. Där arbetar Celsa Steel Service med något som heter ”Safety first”. Detta är saker Persson tycker påverkar både den interna marknadsföringen och motivationen hos personalen. Företaget ser sig själva som en platt organisation där alla dörrar alltid står öppna för arbetarna, så har dem några frågor är det bara att komma in oavsett om det är till högsta chefen eller om det är till den personalansvarige. Det är alltså inga svårigheter för företagets personal att komma i kontakt med ledningen och Persson säger att just de tillvägagångssättet som finns på företaget leder till att arbetsplatsen upplevs som ohierarkisk.

4.5.3 Motivation

Persson anser att motivation är en känsla som infinner sig hos personer när man känner sig delaktig och får känslan av att man bidrar med något till arbetet, alltså inte bara är en kugge i hjulet utan delar med sig och gör sin röst hörd. På Celsa Steel Service är man måna om att agera och bete sig på ett sådant sätt så att det påverkar hela organisationen på ett positivt sätt, från ledningen och ner till produktionen. Ledningen är alltså mån om att all personal ska kunna komma in när som helst om det är något de känner de behöver prata om eller ta upp. Lyhördheten som genomsyrar företaget är något Persson tror är viktigt och leder till att de anställda känner sig respekterade och att man i ledningen tar hänsyn till sin personal.

Arbetsmiljön som råder på företaget är av högsta prioritet enligt Persson och där arbetar de främst med "Safety First", vilket innebär att man arbetar efter att all personal ska kunna känna sig trygga på arbetsplatsen samtidigt som säkerheten kring maskinerna och produktionen alltid är något som det läggs stor vikt vid. I det dagliga arbetet ute i produktionen har de anställda så kallade självstyrande grupper som de arbetar i, där alla anställda är med och planerar sitt arbete. Vem som ska köra vilken order eller vilken maskin, därefter är de anställda med och analyserar gruppens produktionsresultat varje vecka, vad som blev bra och vad som blev mindre bra. Utifrån de resultaten kan personalen vara med och påverka hur produktionen ska gå till och om där är något som behöver förbättras. Detta är något Persson tror är en viktig del i arbetet med att motivera de anställda, nämligen att de får vara med och planera hur själva arbetet ska utföras och av vem samtidigt som man också får vara med och analysera vad som gått bra samt om där är något som behöver förbättras eller förändras. De självstyrande grupperna som finns på företaget tror Persson leder till att all personal känner sig delaktiga och kan bidra med sina åsikter samtidigt som det ges utrymme för att göra sin röst hörd om det är något man vill ha sagt. Att ha ett mål och en vision inom företaget anser Persson vara viktigt, då visionen talar om vad företaget står för och vad dem tror på. Det är sedan viktigt att målen som därefter sätts upp genomsyras av visionen så att det finns en röd tråd i arbetet som utförs. Från början till slut. Det finns ett antal mål uppsatta på Celsa Steel Service som inte är direkt finansiellt styrda. Där framför allt fokus läggs på att utveckla produkt och tjänsteutbudet samtidigt som nämnda "Safety First" är av stor vikt.

4.5.4 Kommunikation

Då Persson beskriver organisationen som platt och hierarkisk så tycker hon också att relationen mellan ledningen och anställda är god. De anställda arbetar nära in på varandra vilket leder till att alla har en daglig kontakt med varandra. Oavsett position i företaget. Den dagliga kontakten som finns mellan de anställda är av stor vikt då mycket av de som händer på och runt omkring företaget snappas upp och sprids mellan de anställda på detta sätt. Den personliga kontakten är också det kommunikationssätt som används för att förmedla merparten av den informationen som behöver nå de anställda även fast man också har tillgång till en mail där viss information skickas ut som de anställda kan ta del av. Kommunikationen som förs inom organisationen beskriver Persson alltså som okomplicerad, då man tror mycket på det öppna ledarskapet. Att det inte ska vara några problem att få kontakt med den person man vill och inte behöva gå mellan massa "mellanhänder" för att få fram sitt budskap. Även om man nu är tillfreds med arbetet som förs på företaget angående motivation och hur kommunikationen ser ut så säger Persson att allt sådant arbete ständigt är under utveckling och därför också alltid går att förbättra.

5. Analys

I analyskapitlet kommer två analyser att göras för de fem fallföretagen. Först presenteras en inomfallsanalys där varje fallföretag analyseras utifrån de antaganden som finns i den teoretiska referensramen. Därefter görs en mellanfallsanalys där företagen jämförs.

För att identifiera likheter och skillnader mellan företagens strategier har en mellanfallsanalys gjorts vilket presenteras nedan. Analyskapitlet är indelat i tre områden för att ge dig som läsare en klarare överblick av materialet.

5.1 Inomfallsanalys

5.1.1 Krönleins Bryggeri AB

5.1.1.1 Intern marknadsföring

Grönroos (2002) menar att den interna marknadsföringen grundas i att de anställda behandlas som kunder. Att ha en god relation mellan ledning och personal samt att de anställda är tillfreds med miljön på arbetsplatsen är en förutsättning för att personalstyrkan ska vara motiverade, vilket kan appliceras på Krönleins arbetssätt. Krönleins, som beskrivs av Spens som en relativt platt organisation, är måna om att de anställda trivs på företaget och att man har en bra arbetsmiljö som skall motivera medarbetarna i arbetet.

Även om Krönleins vill ha motiverade arbetare är inte personalen kund- och marknadsföringsintresserade såsom Grönroos (2003) beskriver att den centrala uppgiften för intern marknadsföring skall vara. Enligt Arndt och Friman (1983) är målgruppen för den interna marknadsföringen medarbetarna, och inte då bara verka nedåt i organisationen. Krönleins informationsbrev och dess platta organisation lämpar sig då med Arndt och Frimans (1983) teorier att den interna marknadsföringen skall nå alla hörn inom företaget. Då Spens beskriver Krönleins som en platt organisation går detta att associera med trenden som Heide et al. (2013) beskriver då de menar att team och nätverk har blivit allt viktigare istället för hierarkiskt formade organisationer. Att som ledare istället för att bara övervaka kunna delegera, stötta och styra mot företagets uppsatta mål.

Av Davis (2001) fyra interna marknadsföringsmetoder, *directive controlling*, *persuasive selling*, *consultative marketing* och *relationship marketing*, kan Krönleins arbetssätt tillämpas på *consultative marketing* och *relationship marketing*. Att inte ha en enkelriktad kommunikation utan lyssna på personalen, som *consultative marketing* innebär, och uppmuntra medarbetarna att komma med idéer kring företagets utveckling är något som Krönleins anser vara viktigt för personalens motivation. Enligt Davis (2001) är målet med *relationship marketing* att ledningen och personalen får en gemensam förståelse för företagets idéer, relationen mellan ledning och de anställda är väldigt personlig vilket motiverar alla inom företaget att kunna bidra och påverka. Dock är just mål och vision inget som Krönleins har tydligt utstakat mer än sin slogan: "att brygga Sveriges godaste öl."

Gummessons (2002) teorier kring relationsmarknadsföring kan till viss del appliceras på Krönleins och företagets arbetssätt kring kontakter personalen emellan. Enligt Gummesson (2002) är det viktigt att skapa ett värde med kunden, inte bara för kunden. Kunden skall vara

delaktig i värdeskapandet. Relationen mellan personal och ledning på Krönleins är, som Spens beskrev den, väldigt avslappnad. Att ha en okomplicerad relation gör att arbetet för båda parter går lättare och även om det är cheferna som bestämmer slutändan hindrar det inte personalen att komma med tankar och idéer kring arbetet. Vilket gagnar både ledning och personal.

Krönleins arbetsmetoder med den interna marknadsföringen och relationen till de anställda kan kopplas till Gummessons (1998) teorier som menar att marknadsföringen är uppbyggd på nätverk, interaktioner och relationer. Ledningen på Krönleins arbetssätt att vara ute på golvet och få in idéer och värderingar om företaget bidrar till nätverks och relationsbyggande. Kopplingar kan även göras till Arndt och Frimans (1983) teorier kring motiverande ledningsmetoder, då Krönleins ledning engagerar sig i det dagliga arbetet samt förstår de underordnades situation samtidigt som de aktivt visar intresse för sina anställda.

5.1.1.2 Motivation

För att attrahera och behålla personal menar Alvesson och Svenningsson (2012) att arbetet kring motivation är viktigt. Detta stimulerar den anställdes utvecklings- och arbetsförmåga. Att känna sig delaktig i Krönleins arbete och ha en god relation både med sina medarbetare som ledning gör att de anställda får ut något mer av sitt arbete än bara lön. Barrick et al. (2013) påstår att en strävan efter gemenskap och tillhörighet är ett mål som utgör motivationen för varje individ. Morgan (2009) säger att man ska betrakta de anställda som en värdefull resurs som på flera sätt kan bidra till organisationens verksamhet och utveckling om man bara ger de möjligheten att bidra med mer än sitt dagliga arbete. Detta är något Krönleins försöker arbeta efter genom deras aktiviteter för att öka gemenskapen inom företaget men också genom den ohierarkiska anda som råder på arbetsplatsen där man kan vädra sina åsikter och tankar med cheferna på daglig basis.

Att ha ett mål och en strategi för att nå målet har en motiverande effekt på personalen, det har en styrande funktion genom att bidra med riktlinjer för hur arbetet ska gå till och hur personalen ska bete sig. Att ha ett mål och vision ger alltså företaget en särskild inriktning att arbeta utifrån (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Krönleins är självkritiska på denna punkt och menar att företaget inte har någon tydlig vision. Det finns heller inga tydliga mål för Krönleins mer än de finansiella.

Ahmed och Rafiq (2003) anser att de anställdas behov kan ses som både rationella och emotionella, just att knyta ihop dessa två och uppfylla personalens behov främjar motivationen. Att Krönleins ordnar aktiviteter och delar ut träningskort bidrar till en god stämning på företaget och även en möjlighet att umgås på andra sätt med sina arbetskamrater än bara genom arbetet. Krönleins metoder kan även knytas till Alvessons och Svenningssons (2012) teorier kring organisationskultur. Alvesson och Svenningsson menar att värderingar och uppfattningar ofta förs vidare till nyanställda av antingen ledning eller erfarna medarbetare på arbetsplatsen.

Spens nämner att Krönleins har kluster bland personalen med samma intressen och att många anställda har varit på företaget under en lång tid. Då det är viktigt för företaget att de anställda känner delaktighet och att de bidrar går det att jämföra med Cheng och Yeh (2009) idéer om att människor har ett behov av självbestämmande och tankar som "Jag vill göra något" speglar en högre grad av självbestämmande vilket leder till att människor är mer benägna att engagera sig. Just känslan av att kunna påverka arbetet är något som Spens anser vara viktigt för att de anställda ska känna sig delaktiga.

5.1.1.3 Kommunikation

Jacobsen och Thorsviks (2008 s.295) definition på kommunikation i organisationer: “*En kontinuerlig process där medlemmarna upprätthåller och förändrar organisationen genom att kommunicera med individer och grupper både internt och externt*”, berör alla delar i en organisation. Krönleins kommunikation passar också in på Jacobsens och Thorsviks (2008) teorier då majoriteten av kontakterna mellan avdelningarna sker muntligt och direkt med medarbetarna. Det går då även att applicera på Jacobsen och Thorsviks (2008) modell, figur 2.3, som visar att ju mer direkta samtal som förekommer desto mer förmedlas rik information i hög grad eftersom utväxlandet av information till största del sker muntligt. Oavsett roll i företaget blandas de anställda med varandra på ett eller annat sätt och kommunikationen flyter på mellan de olika nivåerna inom Krönleins och företaget beskrivs som ohierarkisk.

Kommunikation är en nödvändighet inom den interna marknadsföringen (Ahmed & Rafiq, 2003), och försäljningschef Spens informationsbrev förbereder personalen på krav utifrån samt informerar vad som händer på Krönleins samtidigt som det fungerar som ett bra komplement till den muntliga informationen som går ut. Ahmed och Rafiq (2003) anser även kommunikationen måste anpassas efter olika personalsegment. Exempelvis kollar inte all personal på Krönleins sin e-post regelbundet men de kommer ändå att kunna få informationen av sin chef. Doyle och Sterns (2006) modell, *kommunikationsprocessen 2.2*, visar hur meddelanden kan feltolkas från sändare till mottagare. Hur ett meddelande kan missuppfattas av mottagaren om budskapet inte är tydligt eller om man använt sig av fel kommunikationskanal, här har Krönleins då anpassat sig efter sina personalsegment då endast en metod inte är tillräcklig för att hela företaget skall kunna få informationen.

Att påverka attityder och väcka intresse för marknadsföringsarbetet görs med fördel med hjälp av interaktiv intern kommunikation och är syftet att endast informera personalen passar det bra med broschyrer och säljbrev, så kallad icke interaktiv kommunikation (Arndt & Friman, 1983). Krönleins använder sig utav både dessa kommunikationsmetoder.

5.1.2 AJ Produkter

5.1.2.1 Intern marknadsföring

Enligt Grönroos (2002) är intern marknadsföring den ledningsfilosofi där personalen behandlas som kunder. Kotler et al. (2008) menar att den externa marknadsföringen måste föregås av den interna. För att kunna leverera hög kvalitet på sina varor och tjänster krävs det att man som marknadsförare levererat sitt budskap till de anställda innan man kan gå på potentiella kunder. Grönroos (2002) menar också att den mest centrala uppgiften inom intern marknadsföring är att upprätthålla och påverka motivationen hos de anställda vilket kan appliceras på Ragnarssons syn på vad intern marknadsföringen är. Då han menar att intern marknadsföring handlar om att kunna engagera och motivera sina anställda samtidigt som man håller dem uppdaterade på vad som är på gång inom företaget. Däremot medger Ragnarsson att AJ Produkter har växt mycket den senaste tiden med deras mått mätt vilket lett till att den interna marknadsföringen drabbats. AJ Produkter arbetar dock löpande med att förbättra den interna marknadsföringen genom att hålla de anställda informerade om vad som är på gång inom företaget samt att man försöker anordna diverse aktiviteter för de anställda, allt för deras trivsel och välmående. Företaget försöker också uppfattas som “det glada företaget” då meningen är att man strävar efter att ha en så trevlig och glad personal som möjligt. Detta kan appliceras på Jacobsen och Thorsviks (2008) tankar om att ledarskap är att bidra till att sina anställda blir motiverade och trivs med sitt arbete. Grönroos (2003) belyser

också betydelsen av få personalen engagerad i kunden. Detta strävar även AJ Produkter efter då man vill att kunder ska bemötas med bra service.

Enligt Arndt och Friman (1983) är den interna marknadsföringen inte något som enbart ska riktas nedåt i organisationen utan den bör verka åt alla håll för bästa möjliga resultat. Detta tar också Leslie och Canwell (2010) upp när de säger att ledarskap inte enbart är något för de högt uppsatta, utan det handlar om att dela med sig av ansvar och utveckla ett fungerande ledarskap genom hela organisationen. Detta är något som fungerar bra på AJ Produkter då många av cheferna inom företaget är delaktiga i det dagliga arbetet och många av dem har operativa uppgifter, vilket gör att förankringen mellan ledningen och personal blir naturlig och välfungerande. Som Ragnarsson säger försöker man träffa de anställda på daglig basis och ta hänsyn till deras åsikter och behov vilket kan appliceras på en av Davis (2001) metoder som är consultative marketing. Vilket innebär att kommunikationen inte längre är enkelriktad utan tar hänsyn till de anställda samtidigt som man uppmuntrar dem att komma med sina åsikter och idéer.

Alvesson (2009) menar att en viktig uppgift för en företagsledare är att försöka rikta in personalens idéer och föreställningar, detta kan man som sagt se exempel på hos AJ Produkter som, strävar efter att uppfattas som "det glada företaget". Att, från ledningen, förmedla till de anställda hur viktigt det är med kundbemötande och trevlig personal hänger ihop med Alvessons (2009) teorier kring att samarbete i en större grupp kräver likartade tankar för att genomföra arbetet.

5.1.2.2 Motivation

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) finns det många olika teorier om vad som krävs för att motivera sina anställda. Det handlar enligt Åteg et al. (2004) om att fokusera på de anställdas arbetsmotivation och behovstillfredsställelse. Vilket innebär att de anställda har ett behov av att känna en tillhörighet samt få respekt och erkännande. Motivation är inget personlighetsdrag som någon har eller inte har utan det uppstår genom interaktion mellan en individ och en viss situation. Ragnarsson nämner att hans syn på motivation är att känna en drivkraft och visa ett engagemang för de arbetsuppgifter man har för att på så sätt påverka människorna runt omkring sig på ett positivt sätt. Det går hand i hand med att motivation är ett inre tillstånd som väcker oss till handling och engagemang i de aktiviteter man företar sig (Cheng & Yeh, 2009). Detta är något AJ Produkter kan förbättra tycker Ragnarsson, han säger att företaget har en del aktiviteter för de anställda, så som diverse kvällsaktiviteter för att öka gemenskapen bland de anställda och att man ska få träffas och kunna umgås med varandra även utanför jobbet. Detta är något AJ Produkter tror leder till ett ökat engagemang och samhörighet hos de anställda, vilket också kommer påverka motivationen. Företagets arbete går bara att applicera med de tre första stegen i Maslows behovstrappa då man inte uppfyller de två sista stegen för att engagera personalen fullt ut. Ragnarsson berättar också att man har fortlöpande produktutbildningar för nytt sortiment samtidigt som anställda från andra länder kommer och besöker företaget och lär känna arbetsmiljön och den kultur som genomsyrar företaget. Barrick et al. (2013) säger att känna behag och tillhörighet till organisationen är direkt kopplat till den motiverande strävan att kunna samverka med sin medarbetare. Vilket är i linje med hur AJ Produkter arbetar med sina anställda från olika länder när dem kommer till Halmstad och besöker företaget.

Att ha ett mål, och en strategi för att nå målet har en motiverande effekt på personalen säger Jacobsen och Thorsvik (2008). Samtidigt som ett mål är en beskrivning av ett önskat framtida tillstånd för att kunna uppnå ett specifikt syfte. AJ Produkter har inga mål och visioner

uppsatta förutom sina finansiella mål, då företaget först och främst siktar på att uppnå sina mätbara finansiella mål. Även om det inte finns något konkret uppsatt säger Ragnarsson ändå att man är måna om de anställdas trivsel och arbetsituation. Detta är något Ragnarsson tycker de kan införa, att ha tydliga mål kring personalens trivsel. Han säger och att förhoppningen är att kunna presentera något nytt inom den närmsta tiden med personalens välmående i fokus. Barrick et al. (2013) nämner att rådande arbetsituation som finns på företag spelar en stor roll för den arbetstillfredsställelse individen känner. Arbetsmiljön och arbetsplatsen på AJ Produkter är god säger Ragnarsson med en bra stämning mellan de anställda och nya lokaler och maskiner som bidrar till en ren och fräsch arbetsmiljö. De miljömässiga förhållandena som råder på arbetsplatsen är också något Smith och Shields (2013) tar upp som en av de två viktigaste faktorerna till arbetstillfredsställelsen de anställda känner.

5.1.2.3 Kommunikation

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008 s. 295) definieras kommunikation i organisationer som: *“En kontinuerlig process där medlemmarna upprätthåller och förändrar organisationen genom att kommunicera med individer och grupper både internt och externt”*. Vilket är en definition som berör alla aktiviteter som sker i organisationer. Ragnarsson säger att företaget använder sig av både skriftlig som muntlig kommunikation inom organisationen, där han säger att den skriftliga kommunikationen genom e-post till de anställda inte är lika framgångsrikt som den muntliga då alla inom företaget inte är lika flitiga med att kolla sin e-post, vilket leder till att alla anställda inte nås av berörda information genom detta kommunikationssätt. Därför anser Ragnarsson att det dagliga mötet mellan de anställda är viktigt tillsammans med de olika evenemang för att alla ska ta del av informationen verbalt istället. Vilket också Arndt och Friman (1983) tar upp, att den interaktiva personliga kommunikationen är viktig inom företaget för att på bästa sätt påverka de anställda samtidigt som den icke interaktiva kommunikationen är ett bra komplement genom bland annat e-post och att de anställda tar del av den externa kommunikationen som sker. Detta är något man också använder sig av inom AJ Produkter genom att till exempel har förhandsvisningar av nya tv reklamsatsningar för att på så vis låta de anställda komma med åsikter och bli införstådda med den marknadsföringen som går ut externt. Vilket också Grönroos (2003) tar upp som en bra åtgärd då han påstår att i många fall läser den egna personalen en annons noggrannare än den egentliga målgruppen. Vilket leder till att personalen kan ge feedback på tänkta reklamkampanj innan den går ut externt. En av de metoder som används på AJ Produkter, för att påverka och arbeta med den interaktiva personliga kommunikationen, är att man alltid äter gemensam frukost på företaget.

Då alla anställda från de olika delarna möts och kan diskutera med varandra vilket leder till en förståelse för vad andra avdelningar har för arbetsuppgifter och problem. Detta gör att företagets alla delar blir mer enhetliga och man får en helhetssyn på vad som sker runt om på företaget. Då de direkta samtalen prioriteras kan det hänvisas till Jacobsens och Thorsviks (2008) figur 2.3, som säger att den direkta kommunikationen leder till att det förmedlas rik information i högre grad än om inte direkt kommunikation används. Frukosten tillsammans äger också rum varje dag på företaget vilket betyder att direkt samtalen anses som viktiga och sker ofta. Vid de direkta samtalen kan även ledningen reservera sig om att personalen uppfattat de budskap och meddelanden som skickats ut via e-post, detta tar Doyle och Stern (2006) upp i sin modell kring kommunikation. Att välja rätt budskap i rätt kommunikationskanal är viktigt även om det är information som ska spridas inom en organisation. Att anpassa kommunikationen efter segment är något som Ahmed och Rafiq (2003) menar är viktigt, och då risken som sagt finns att vissa i personalen inte läser sin e-post eller missuppfattar meddelanden på andra sätt.

5.1.3 Dormer

5.1.3.1 Intern marknadsföring

Grönroos (2003) menar att den centrala uppgiften för intern marknadsföring är motivation. Den interna marknadsföringen handlar om att företaget ska kunna hålla kvar medarbetare och motivera anställda till bästa möjliga resultat, målgruppen för den interna marknadsföringen är medarbetarna säger Arndt och Friman (1983). Detta stämmer överens med Bengtssons syn på intern marknadsföring då hon säger att det handlar om att medarbetarna är ”med på tåget” och att man försöker bidra med motivation till sina medarbetare för att skapa en bra arbetsmiljö. Något som även Park och Rainey (2011) bekräftar då de menar att ledningens arbetsattityd har stort inflytande på personalens motivation. Att ha gemensamma idéer och styra organisationen mot uppsatta mål, som både Heide et al. (2013) samt Leslie och Canwell (2010) nämner, är något som även Dormer sysslar med. Bengtsson intygar att, det är en viktig ingrediens i arbetet med den interna marknadsföringen. Avdelningarna på Dormer strävar mot samma mål och gör reklam för varandra inom organisationen, vilket också bidrar till en förbättrad och trivsamt arbetsplats.

Relationen mellan ledning och anställda anser Bengtsson vara god, något hon också får höra återkommande på målsamtalen som hålls. Det ”dagliga snacket” flyter på mellan alla anställda och det råder en familjär stämning enligt Bengtsson. Man är väldigt noga med att äta frukost tillsammans varje morgon alla anställda. Detta blir som ett informellt möte där man får träffa alla vilket leder till att ”vi och dem” känslan inte skapas. Något Gummesson (1998) också tar upp som en viktig punkt då han menar att marknadsföring handlar om att bygga relationer, nätverk och interaktioner. Tillvägagångssättet som finns på Dormer är något som kan jämföras med en av Davis (2001) metoder, angående hur man påverkar organisationsmedlemmarna nämligen consultative marketing som innebär att kommunikationen inte längre är enkelriktad utan man lyssnar på de anställda samtidigt som man låter dem komma med sina idéer och tankar. Det är viktigt att vara mån om vad de anställda tycker enligt Davis (2001). Detta är något man tycker är viktigt på Dormer och något som Bengtsson anser fungerar bra.

5.1.3.2 Motivation

Att hålla de anställda motiverade på Dormer anser Bengtsson vara en viktig bit i företagets dagliga arbete. Då de handlar om att hålla personalen informerade om vilket håll företaget strävar, vilka mål som finns och hur man vill arbetet ska utföras för bästa möjliga resultat. Ahmed och Rafiq (2003) menar att behoven som finns hos de anställda både är rationella och emotionella. Uppgiften för den interna marknadsföringen är att knyta samman dessa och skapa en bra arbetssituation som möter de anställdas behov. Bengtsson berättar att det är viktigt att personalen har något att sträva efter samtidigt som det är viktigt att försöka hitta motivation inombords till att vilja prestera saker vilket i sin tur leder till att man påverkar sina kollegor på ett positivt sätt och bidrar till en förbättrad arbetsmiljö. Samtidigt som det är viktigt att känna sig delaktigt och behövd i det dagliga arbetet samt att man känner att ledningen stöttar en både som person och anställd.

Åteg et al. (2004) säger att synen på anställdas motivation nu har flyttats från att främst ansetts uppkomma från olika sorters belöning och stimulans till att istället fokusera på individernas arbetsmotivation och behovstillfredsställelse. På Dormer är detta något det arbetas aktivt med genom att ha något som kallas för ”målsamtal” med alla sina anställda

enskilt 2-3 gånger per år. Då träffas man och sitter ner i lugn och ro och får höras deras syn och åsikter på arbetet, hur de ser på de olika samarbetena som finns inom företaget samt sin personliga utveckling. Till "målsamtalen" avsätts 2-3 timmar på neutral plats, vilket gör att man kommer ifrån sin dagliga arbetsmiljö vilket leder till en avspänd omgivning att träffas på. Alvesson och Thorsvik (2012) hävdar att just stimulering av utvecklingsförmågan bidrar till att motivera personal. Bengtsson berättar att målsamtalen är nyttiga åt båda håll, både för ledningen som brukar fånga upp en hel del organisatoriska saker som behöver justeras och följas upp och för de anställda som får komma med sin syn och sina åsikter på arbetet. Att känna en tillhörighet och känna sig behövd är något Åteg et al. (2004) också tar upp. Dormers arbetssätt angående motivering av sina anställda går också att applicera på Maslows behovshierarki som (Morgon, 2009) nämner då man har förstått att det inte bara räcker med att tillfredsställa de lägsta nivåerna eftersom det då begränsar människans behov. Företaget uppfyller alla de olika trappstegen i figur 2.4 då man är måna om att ge de anställda feedback samtidigt som de uppmuntras till engagemang och att komma med sina egna tankar och åsikter.

Att ha ett mål och en vision inom företaget är något Dormer tycker är viktigt. Detta leder till att alla inom företaget strävar efter samma sak samtidigt som man behöver mål för att driva arbetet framåt. Att ha ett mål och en strategi för att nå målet har en motiverande effekt på personalen säger Jacobsen och Thorsvik (2008). Vilket Bengtsson också tar upp samtidigt som hon tycker det är viktigt att företaget kan mäta målen som sätts upp även om man inte uteslutande behöver ha mätbara mål så är dessa lättare att checka av om de har klarats eller inte. Dormer försöker också arbeta med olika sorters mål för olika delar inom företaget, allt för att göra arbetet mer intressant och annorlunda för de anställda. Just nu arbetar företaget till exempel med att försöka öka antalet elektroniska ordrar.

Vidare finns också olika arbetsmiljö mål på företaget som handlar om säkerhet och hälsa, där man strävar efter att all personal ska ha den utrustning som är bäst lämpad för deras arbete och hälsa vilket kan appliceras på Barrick et al. (2013) teori om att rådande arbetssituation har stor betydelse för den arbetstillfredsställelse de anställda känner. Bengtsson berättar också att man tycker arbetsmiljön är en viktig aspekt som det arbetas aktivt med, detta är något som Smith och Shields (2013) nämner som en viktig aspekt då de menar att just arbetsmiljön har stor inverkan på människors motivation.

Bengtsson berättar vidare att företaget har ett mål som kallas "kundfokus" vilket innebär att man hela tiden strävar efter att tjäna kunden på bästa sätt då Dormers kunder i sin tur är återförsäljare och påverkas av sättet som de bemöts på. Vilket kan sättas i samband med Kotler et al. (2008) teori om att den externa marknadsföringen måste föregås av den interna. Är inte den interna marknadsföringen bra så blir den externa lidande. Ahmed och Rafiq (2003) säger också att de interna kunderna vill ha sina behov tillfredsställda för att på bästa sätt tillfredsställa de externa kunderna.

5.1.3.3 Kommunikation

Enligt Ahmed och Rafiq (2003) är kommunikation en nödvändig aktivitet i alla processer och speciellt inom den interna marknadsföringen. Dormer är måna om att hålla de anställda uppdaterade om vad som är på gång inom företaget och använder sig utav sitt intranät för att nå ut med information. Där lägger man upp diverse information som vilka besökare som kommer till företaget och hur försäljningen har gått från vecka till vecka. Bengtsson berättar vidare att företaget även börjat använda sig utav både Facebook och Twitter där man gör reklam och berättar om nya produkter. Sådan icke interaktiv intern kommunikation är ett bra

komplement till den direkta personliga påverkan, speciellt om målet bara är att informera säger Arndt och Friman (1983). Både intranätet och kommunikationen i de sociala medierna kan relateras till Doyles och Sterns (2006) kommunikationsmodell, figur 2.2, där processen kring informationsspridning från sändare till mottagare behandlas.

Även om intranätet är ett bra sätt att nå ut till de anställda säger Bengtsson att det är viktigt att man inte tappar ”de verkliga” mötena med de anställda, då det är viktigt att ha ett ansikte på de som arbetar inom företaget. Som Arndt och Friman (1983) säger är den interna interaktiva kommunikationen ett av de viktigaste interna konkurrensmedlen för att påverka anställdas attityder. Detta är något det arbetas aktivt med på Dormer. Bengtsson berättar att man är väldigt noga med fiket som äts tillsammans varje morgon, vilket blir som ett informellt möte med personalen där man får tillfälle att se alla vilket leder till att en ”vi-känsla” skapas inom företaget. Det råder en familjär stämning på företaget vilket hjälper till att få den interaktiva personliga kommunikationen att flyta på bra då man från ledningens sida kommer i kontakt med de olika anställda dagligen i deras arbete, som beskrivs av Arndt och Friman (1983) som ett av de viktigaste konkurrensmedlen.

Även i Dormers fall kan vi göra kopplingar till Jacobsens och Thorsviks (2008) modell, figur 2.3, som visar att informationen blir osäkrare desto längre ifrån den muntliga kommunikationen man kommer. Dormer strävar efter kommunicera den mest relevanta informationen via direkta samtal med personalen, vilket också leder till att informationen uppfattas och tas emot på rätt sätt. Också Doyle och Sterns (2006) modell 2.2 kan appliceras på Dormer då de använder sig av flera olika kanaler för att konfirmera sig om att informationen har nått fram och tolkats på rätt sätt.

5.1.4 National Gummi

5.1.4.1 Intern marknadsföring

Grönroos (2002) menar att den interna marknadsföringen grundas i att de anställda behandlas som kunder. Att ha en god relation mellan ledning och personal samt att de anställda är tillfreds med miljön på arbetsplatsen är en förutsättning för att personalstyrkan ska vara motiverade, vilket kan appliceras på National Gummis arbetssätt. Jennie Rössel beskriver stämningen och relationen mellan personal och ledning på National Gummi som avslappnad och organisationsstrukturen framställer hon som platt vilket lämpar sig med Arndt och Frimans (1983) teorier som menar att den interna marknadsföringen skall nå ut till alla hörn i företaget. Även Heides et al. (2013) idéer, om att ledningens roll i ett företag på senare tid mer handlar om att coacha och inspirera personalen snarare än att övervaka, kan vi associera till National Gummis arbetssätt. Att ha avdelningschefer med i ledningsgruppen samt att dela upp arbetet i team uppmuntrar de anställda att bli delaktiga och effektiva något som Leslie och Canwell (2010) nämner i sina teorier.

Av Davis (2001) fyra interna marknadsföringsmetoder, *directive controlling*, *persuasive selling*, *consultative marketing* och *relationship marketing*, kan National Gummis arbetsmetoder tillämpas på consultive marketing och relationship marketing. Att lyssna på personalen och inte ha en enkelriktad kommunikation som consultive marketing innebär, och uppmuntra personalen att komma med idéer kring organisationens utveckling är något som National Gummis anser vara viktigt för personalens motivation. Davis (2001) menar att målet med relationship marketing är att ledningen och personalen får en gemensam förståelse för företagets idéer, relationen mellan ledning och anställda är väldigt personlig vilket motiverar alla inom företaget till att kunna bidra och påverka.

National Gummis arbetsmetoder med den interna marknadsföringen och relationen till de anställda kan kopplas till Gummessons (1998) teorier som menar att marknadsföringen är uppbyggd på nätverk, interaktioner och relationer. Ledningen på National Gummis arbetssätt att vara ute på avdelningarna och få in idéer och värderingar om företaget bidrar till nätverks- och relationsbyggande.

5.1.4.2 Motivation

För att attrahera och behålla personal menar Alvesson och Svenningsson (2012) att arbetet kring motivation är viktigt. Detta stimulerar den anställdes utvecklings- och arbetsförmåga.

Att känna sig delaktig i National Gummis arbete och ha en god relation både med sina medarbetare som ledning gör att de anställda får ut något mer av sitt arbete än bara lön. Även att delta på företagets schemalagda träningspass ger National Gummis anställda både gemenskap men också en lite extra lön. Barrick et al. (2013) påstår att en strävan efter gemenskap och tillhörighet är ett mål som utgör motivationen för varje individ.

Att ha ett mål och en strategi för att nå målet har en motiverande effekt på personalen, det har en styrande funktion genom att bidra med riktlinjer för hur arbetet ska gå till och hur personalen ska bete sig. Att ha ett mål och vision ger alltså företaget en särskild inriktning att arbeta utifrån (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Ett av National Gummis viktigaste icke finansiella mål är deras arbete kring ”attraktiv arbetsplats”. Ett arbete som har som målsättning att få de anställda att trivas bättre på National Gummi och förbättra personalens arbetsförhållanden.

Ahmed och Rafiq (2003) anser att de anställdas behov kan ses som både rationella och emotionella, just att knyta ihop dessa två och uppfylla personalens behov främjar motivationen. National Gummi erbjuder gym, träningshall samt möjlighet till en rad andra aktiviteter för avdelningarna och även vissa större arrangemang för hela företaget som bidrar till en god stämning och en möjlighet till att umgås med sina arbetskamrater utanför arbetstid. National Gummis metoder kan även knytas till Alvessons och Svenningssons (2012) teorier kring organisationskultur. Alvesson och Svenningsson (2012) menar att värderingar och uppfattningar ofta förs vidare till nyanställda av antingen ledning eller erfarna medarbetare på arbetsplatsen.

5.1.4.3 Kommunikation

Enligt Dimpleby och Burton (1999) är kommunikation ett nödvändigt verktyg för att både skapa och upprätthålla goda relationer, National Gummi värderar den muntliga kontakten högst bland kommunikationskanalerna och att ge och få feedback är så mycket mer givande mellan fyra ögon. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) ger den muntliga kommunikationen säkrare och mer tillförlitlig information än den skriftliga. I Jacobsens och Thorsviks (2008) figur 2.3 visas vilken skala de olika kommunikationskanalerna ger relevant information, här kan vi applicera en del av National Gummis kommunikationsmetoder och först och främst direkta samtal som anses vara den metod som är den kanal som förmedlar information bäst.

För att kunna påverka och förändra attityder är personlig kommunikation att föredra framför opersonliga aktiviteter som interna säljbrev, broschyrer och diverse reklam menar Arndt & Friman (1983), personalen på National Gummi kan på flera sätt kommunicera med och påverka ledningen då de både kan tala med team- eller avdelningschefen och även de personliga medarbetarsamtalen. Kommunikation utgör grunden för att relationer ska byggas (Nilsson & Waldemarson, 2007) och National Gummi är självkritiska till att personalen tycker att det ibland lämnas ut för lite information. Även om inte alla anställda är aktiva på

National Gummis intranät vill företaget bli bättre på att komma ut med både information, feedback och kritik. Att anpassa kommunikationen efter segment är något som Ahmed och Rafiq (2003) menar är viktigt, och då risken som sagt finns att vissa i personalen inte läser sin e-post eller missuppfattar meddelanden på andra sätt. Arndt och Friman (1983) tar upp i sina teorier att den interaktiva personliga kommunikationen är viktig inom företaget för att på bästa sätt påverka de anställda, samtidigt som den icke interaktiva kommunikationen är ett bra komplement genom bland annat e-post eller intranät.

5.1.5 Celsa Steel Service

5.1.5.1 Intern marknadsföring

Enligt Arndt och Friman (1983) så är målgruppen för den interna marknadsföringen medarbetarna. Det handlar om att hålla kvar medarbetarna samt att styra och motiverar de anställda till bästa möjliga resultat samtidigt som delaktighet uppstår när den interna marknadsföringen inte enbart är något som riktas nedåt i organisationerna. Detta är något som kan appliceras på Celsa Steel Service då Perssons tänk angående den interna marknadsföring handlar om att se de anställda samtidigt som man får alla att känna sig delaktiga. Delaktigheten och den ohierarkiska ledningsfilosofin som finns på företaget är också något som leder till att den interna marknadsföringen inte bara verkar uppåt och nedåt i organisationen utan även åt sidorna. Detta är något som går att jämföras med Heide et. al (2013) teori att det på senare år blivit allt viktigare med team och nätverk inom organisationer istället för hierarkier och linjeorganisationer. Detta leder till ökat gemenskap och att gemensamma idéer genomförs. Persson tar upp detta när hon pratar om att dörren alltid är öppen till cheferna på företaget och man kan utan krångel lyfta fram om man har några funderingar eller åsikter angående förbättringsåtgärder i produktionen eller något rent allmänt.

Då företaget ser sig själva och agerar som en platt organisation går det att applicera på Davis (2001) metod *consultative marketing* som innebär att kommunikationen inom företaget inte längre är enkelriktad utan man lyssnar på de anställda och uppmuntrar de att komma med idéer och åsikter. Metoden innebär alltså att företaget är måna om att ta reda på vad de anställda tycker och vill i de arbetsrelaterade frågorna som finns. Celsa Steel Services arbets sätt passar alltså bra in på den metoden med deras öppna ledarskap där varje anställd har möjligheten att säga sitt. Persson säger också att man lägger stor vikt vid det arbete företaget står för och tror på, detta är något Alvesson (2009) tar upp när han säger att en viktig uppgift för företagsledare är att rikta in sina medarbetares idéer och föreställningar, då det krävs att personalen har likartade tankar om hur arbetet ska utföras för att få en större grupp att samarbeta och åstadkomma bästa möjliga resultat. Arndt och Friman (1983) nämner också att det är viktigt att cheferna förstår och sätter sig in i de underordnades situation och visar intresse för medarbetare och anställda, samtidigt som de ger personalen sitt fulla stöd. Detta är en av förutsättningarna för att den interna marknadsföringen ska ha en chans att ge bra resultat.

5.1.5.2 Motivation

Persson anser att motivation är en inre känsla som uppstår hos en individ när den anställde känner delaktighet och bidrar. Något också Cheng och Yeh (2009) bekräftar är att motivation är ett inre tillstånd som väcker oss till handling och engagerar oss.

Faktorer som spelar in på motivation hos anställda är enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) hur de upplever sina arbetsuppgifter, vilka utmaningar och utvecklingsmöjligheter de ger, samt hur själva arbetsuppgiftens karaktär ser ut och vilken arbetsmiljö som råder på arbetsplatsen. Något som Celsa Steel Service gör för att motivera och göra de anställda i produktionen delaktiga är att de är indelade i självstyrande grupper där de själva får bestämma och planera vem som ska göra vad samt hur de ska gå tillväga. Därefter får personalen utvärdera resultatet av deras arbete. På detta sätt går det också att jämföra med Jacobsen och Thorsviks (2008) teori att motivation utvecklas genom att personalen känner utvecklingsmöjligheter i sina arbetsuppgifter samtidigt som de ställs inför utmaningen att utforma arbetsplanen och tillvägagångssättet på egen hand. Cheng och Yeh (2009) säger också att människor har ett behov av att känna självbestämmande, vilket de självstyrande arbetsgrupperna på Celsa Steel Service bidrar till.

Åteg et. al (2004) anser att synen på hur motivation uppkommer hos de anställda har ändrats över tid och saker som nu är av stor betydelse är att få respekt och få ett erkännande för den person man är samt för de jobb man utför. Denna teori går att jämföra med den öppenheten som finns på Celsa Steel Service, där lyhördheten som genomsyrar företaget leder till att de anställda vet att alla dörrar är öppna om det är något man vill ha sagt. Den röda tråden som finns genom företaget gör också så att personalen känner att ledningen har den respekten för sin personal och detta är något som påverkar arbetarna positivt. Arbetsmiljön som råder på företaget är enligt Persson av högsta vikt, där man framför allt arbetar med "Safety First" vilket innebär att personalens säkerhet och tillfredsställelse är prioritet ett då det är ett produktionsföretag med stora maskiner som kan utgöra en fara vid oaktsamt handlande. Enligt Barrick, et al (2013) så visar flertalet studier att rådande arbetssituation spelar stor roll för den arbetstillfredsställelse individen känner samtidigt som de miljömässiga förhållandena som råder på arbetsplatsen också har påverkan på motivationen. Detta är något företaget har tagit fasta på då arbetsmiljön är en punkt som anses vara viktig.

Smith och Shields (2013) påstår också att just de miljömässiga förhållandena som råder på arbetsplatsen är en av två viktiga faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen som personalen upplever vilket också går att applicera på Celsa Steel Service syn på arbetsmiljön och deras arbete med "Safety First".

Att ha ett mål och en vision ger företaget en särskild inriktning att arbeta utifrån samtidigt som det bidrar med riktlinjer om hur arbetet ska gå till och hur personalen ska bete sig enligt Jacobsen och Thorsvik (2008). Persson tar upp två mål som företaget arbetar efter som inte är av finansiell karaktär och att de betyder mycket för företaget att man inom organisationen strävar efter att uppnå bästa möjliga resultat på dessa mål. Arbetet som Celsa Steel Service lägger ner på detta är något som går att jämföra med Jacobsen och Thorsviks (2008) teori där man berättar att uppsatta mål har en förmåga att bidra med riktlinjer för hur arbetet ska gå till och kan på så sätt genomsyra hela organisationen, något Persson också säger då företaget ser att man får en röd tråd genom alla led inom företaget när alla arbetar mot uppsatta mål.

5.1.5.3 Kommunikation

Enligt Nilsson och Waldemarson (2007) så utgör kommunikation grunden för att relationer ska kunna byggas, samtidigt som Salem (2008) säger att kommunikation är ett givande och

tagande där ledningen har en viktig roll. Celsa Steel Service har tagit fasta på detta då relationen mellan ledning och anställda är god och företaget anser sig själv vara en platt organisation med ett öppet ledarskap som leder till att ledningen lyssnar på sina anställda och på så vis är det ett givande och tagande av information inom organisationen. Ahmed och Rafiq (2003) säger att kommunikation är en nödvändighet inom den interna marknadsföringen och detta har företaget tagit fasta på då den kommunikationen som förs på arbetsplatsen är god och verkar för att den röda tråden ska löpa genom alla olika nivåer i organisationen. Då relationen mellan personalen är god så sprids information och andra nyheter genom interaktiv intern kommunikation. Detta är något Arndt och Friman (1983) också anser är viktigt då interaktiv intern kommunikation är att föredra för att kunna påverka och förändra attityder. Att den personliga kommunikationen är viktig att ha inom företag är också något Jacobsen och Thorsviks (2008) figur 2.3 visar då det direkta samtalen förmedlar rik information i hög grad och är därför att föredra.

5.2 Mellanfallsanalys

5.2.1 Intern marknadsföring

I den teoretiska referensramen angavs flertalet olika metoder hur företag väljer att använda sig av intern marknadsföring för att motivera sin personal. En fungerade intern marknadsföring skapar delaktighet och engagemang för organisationens olika program, kombinationen av dessa samtidigt som personalen känner en mening med sitt arbete är välbehövligt för att samstämmighet ska uppstå och krävs för att producera goda resultat (Ahmed & Rafiq, 2003). För att få en tydlig bild av de fem fallföretagens arbete kring intern marknadsföring har dessa arbetssätt sammanställts och därefter applicerats på fallföretagen. För att urskilja respektive företags metoder har empirin legat till grund. Matrisen nedan är byggd efter de olika delarna i teorikapitlet och de punkter forskarna menar på är viktiga inom intern marknadsföring.

Tabell 5.1 *Intern marknadsföring*

Intern marknadsföring	Krönleins	AJ Produkter	Dormer	National Gummi AB	Celsa Steel Service
Arbetar aktivt med de anställdas motivation och attityd	X		X	X	
Personalen är informerade om externa satsningar	X	X	X		
Formulera klara, förståeliga och mätbara mål			X	X	X
Ledningen arbetar med delaktighet och engagemang	X	X	X	X	X
Ömsesidig nytta av relationen	X	X	X	X	X
Få de anställda att bli kundintresserade		X	X		
Directive controlling					
Persuasive selling					
Consultative marketing	X	X	X	X	X
Relationship marketing	X			X	

Det framkom i den empiriska delen att de fem fallföretagen som studerats har förstått vikten av att motivera sin personal med hjälp av intern marknadsföring. Syftet att använda sig av intern marknadsföring för att motivera de anställda skiljer sig åt mellan fallföretagen. Genom att studera matrisen ovan kan vi se skillnader och likheter bland företagen vi har studerat.

Som Grönroos (2002), Arndt och Friman (1983) menar; *att arbeta aktivt med motivering och attityder hos de anställda* ser man likheter mellan Krönleins, National Gummi och Dormer enligt matrisen ovan. Där man uttalat arbetar aktivt med motiveringsfrågor för personalen genom att ha medarbetarsamtal på Dormer och National Gummi, som nämns i empirin, medan man på Krönleins arbetar med olika aktiviteter som till exempel att företaget har en egen pub som alla i personalen får använda. På denna punkt avviker AJ Produkter och Celsa Steel Service en aning då motiveringsfrågor inte är något man arbetar lika aktivt med som på Krönleins, Dormer och National Gummi. Även om dessa två företag givetvis är måna om personalens välmående som också tas upp i empirin.

Hålla de anställda underrättade kring yttre satsningar är en viktig del av den interna marknadsföringen (Grönroos, 2002). Att *hålla personalen informerad om externa satsningar* är också något vi ser förekommer hos två av de fem fallföretagen. Krönleins, National Gummi och Celsa Steel Service upplyser och engagerar inte sina anställda i sitt externa arbete lika mycket som de andra två företagen. Ahmed och Rafiq (2003) belyser att en fungerande intern marknadsföring framkallar delaktighet och engagerad personal. AJ Produkter anordnar förhandsvisningar när nya TV-reklamsatsningar är på gång så att personalen är införstådda med vilka satsningar som komma skall och hur företaget tänker angående sin marknadskommunikation. Dormer arbetar kring sin metod "kundfokus" där företaget strävar efter att tjäna kunden på bästa möjliga sätt.

Jacobsen och Thorsvik (2008), Heide et al. (2013) samt Leslie och Canwell (2010) berör vikten av att ha uppsatta mål för en organisation som sysslar med intern marknadsföring. Dormer, Celsa Steel Service och National Gummi står ut bland de fem företagen då de arbetar med att *formulera tydliga (icke finansiella) mål*. Dormer flera andra arbetsmiljömål där företaget exempelvis strävar efter att ge personalen den utrustning som är bäst lämpad för de anställdas välmående. National Gummi arbetar hårt med sina mål kring "attraktiv arbetsplats" och Celsa Steel Service framhåller sitt arbete med "Safety First" vilket även Dormer arbetar efter. Detta är något vi inte ser hos varken AJ Produkter eller Krönleins då dem endast har finansiellt uppsatta mål.

Att *ledningen arbetar med delaktighet och engagemang* har identifierats i alla fallföretagens arbetsmetoder. Däremot ser vi inte att AJ Produkter arbetar med att göra de anställda delaktiga i företaget i samma utsträckning som övriga fyra företag. AJ Produkter har dock en god relation mellan ledning och anställda då många av cheferna arbetar operativt, vilket leder till att AJ Produkter också får ett kryss i matrisen. Därför visar vår empiriska undersökning att alla de fem fallföretagen är införstådda med betydelsen av att motivera de anställda genom att få dem att känna sig delaktiga och utveckla en god relation mellan ledning och personal.

Leslie och Canwell (2010) samt Arndt och Friman (1983) påstår att en fungerande intern marknadsföring skapar delaktighet och engagemang. Att just få personalen att känna sig delaktiga, tillsammans med ledningen, i det dagliga arbetet samt att de är engagerade i företagens utveckling är något alla fem företagen arbetar efter. AJ Produkter och Dormer har som regel att alla inom företaget äter frukost tillsammans varje morgon, för att man ska bygga upp en relation med andra inom företaget samt att man ska känna att alla är delaktiga. Krönleins har ett eget korplag i fotboll som många anställda är engagerade i som en av många aktiviteter som finns för personalen. National Gummis anställda har tillgång till både gym, idrottshall och en hel del andra aktiviteter som företaget backar upp och Celsa Steel Service har sina självstyrande grupper i produktionen. Alla fem fallföretag är måna om att ha goda relationer mellan anställda och chefer, att båda parter får ut något av relationerna och kommunikationen. Som Heide et al. (2013) hävdar ger gemensamma idéer och föreställningar företaget en bättre gemenskap. Att personalen delar med sig av sina tankar och idéer till ledningen och i utbyte får en trygghets- och samhörighetskänsla är vanligt hos framför allt Krönleins, National Gummi, Celsa Steel Service och Dormer. Denna *ömsesidiga nytta av relationen* belyser Grönroos (2002) i teorin, och även Gummesson (2002) menar att vara tydlig med hur det i en relation finns attraktiva faktorer för alla parter bör väcka ett intresse att vara relationsinriktad, vilket kan tolkas som att det är en grundläggande metod kring just motivering.

Grönroos (2003) belyser också betydelsen av få personalen engagerad i kunden. Dormer och AJ Produkter verkar för att deras personal skall bli mer *kundintresserade*. Dormer har ett mål som kallas kundfokus, som innebär att man vill tjäna kunden på bästa sätt, då Dormers kunder i sin tur är återförsäljare. AJ Produkter försöker uppfattas som "det glada företaget" där de sträver efter bra kundbemötande. Att vara kundintresserad är inget man arbetar efter på Krönleins, National Gummi och Celsa Steel Service där de anställda inte kommer i kontakt med kunder på samma sätt eller är insatta i företagens olika kunder.

Bland Davis (2001) fyra interna marknadsföringsmetoder som tas upp i teorin tillämpas endast två av dessa bland de fem fallföretagen, *consultative marketing* och *relationship marketing*. Consultative marketing som innebär att kommunikationen inte är enkelriktad utan

man uppmuntrar personalen att komma med idéer. Man är mån om att ta reda på vad de anställda tycker och vill. Krönleins och National Gummis anställda har en väldigt personlig relation med ledningen som motiverar personalen att bidra och påverka företagets arbete. Den ohierarkiska andan som råder på företagen gör att vi anser man kan applicera relationship marketing-metoden på Krönleins och National Gummis organisationskultur. De två andra metoderna, *directive controlling* samt *persuasive selling*, använder inget av företagen. Detta kan tolkas som att alla fem fallföretag är måna om att relationen med de anställda skall vara god samt att kommunikationen mellan personal och ledning är mer än enkelriktad.

5.2.2 Motivation

I teorin behandlas olika metoder kring motivation och hur motivation kan användas för att engagera personalen. Motivationsfrågor inom organisationer handlar om att kunna attrahera och behålla personal, stimulera personalens utvecklingsförmåga samt att få de anställda att göra ett gott arbete (Alvesson & Svenningsson, 2012). Detta är också något som beskrivs i Maslows behovshierarki, där de nedersta trappstegen enbart försöker motivera människan med hjälp av lön eller pensionsavtal. Det är därför viktigt att man arbetar mer mot personlig utveckling för att på så sätt lättare kunna nå de mål som finns uppsatta. Samtidigt som det gynnar de anställdas motivation om de ses som en värdefull tillgång och får bidra med sina idéer för att utveckla företaget istället för att bara vara en arbetare som enbart utför sitt arbete (Morgan, 2009). Motivationsteorierna knyts samman med de fem fallföretagens arbetsmetoder och för att urskilja respektive företag har vi haft empirin som grund.

Vi har valt att utgå från Maslows behovstrappa när vi konstruerat tabellen nedan. Vi anser att tabellen på ett grundläggande vis redogör för vad som krävs för att en anställd i allmänhet ska kunna känna sig så motiverad som möjligt.

Tabell 5.2 *Motivation*

Motivation	Krönleins	AJ Produkter	Dormer	National Gummi AB	Celsa Steel Service
Självförverkligande			X	X	
Jaget	X		X	X	X
Sociala behov	X	X	X	X	X
Trygghet	X	X	X	X	X
Fysiologiska behov	X	X	X	X	X

I det empiriska kapitlet framkom det att alla de fem fallföretagen som studerats har förstått vikten av att hålla personalen motiverad. För att få engagera och motivera personalen skiljer sig metoderna en del åt mellan fallföretagen. Genom att studera matrisen ovan kan vi se skillnader och likheter bland företagen vi har studerat.

Dormer och National Gummi är de enda av företagen där fokus, vad gäller motivering, är kring den personliga utvecklingen och att personalen engageras och görs delaktiga genom dessa regelbundna medarbetarsamtal och individuella målsamtal som hålls är det tänkt att både främja den anställda som företagets utveckling. Personalen kan komma med sina åsikter samtidigt som företagen i utbyte får en hel del organisatoriska saker som de anställda anser

bör justeras. Som Åteg et al. (2004) samt Alvesson och Svenningsson (2012) nämner motiveras den anställda att göra ett gott arbete om utvecklingsförmågan stimuleras. Hos varken AJ Produkter, Krönleins eller Celsa Steel Service ser vi samma tydliga metoder angående att göra personalen delaktiga i den grad som förekommer på Dormer och National Gummi. Detta gör att Dormer och National Gummis metoder bäst kan appliceras på Maslows sista trappsteg som är *självförverkligande*, detta genom sättet de ser individen på när det avsätts tid för varje anställd var och en.

Som Cheng och Yeh (2009) nämner i teorin att få människor att tänka att "jag vill göra något", reflekterar en högre grad av självbestämmande "jaget" och medför att individen är mer villig att engagera sig. Här ser vi att alla utom AJ Produkter strävar efter att få personalen engagerad och få känslan att kunna påverka arbetet på sitt företag. Både Dormer och National Gummi jobbar mycket med sina personliga samtal medan Krönleins är mindre formella och ser till att ledningen arbetar mer bland de anställda och bygger upp en relation därifrån och Celsa Steel Service har sina självstyrande grupper i produktionen som bidrar till ett ökat självbestämmande. Detta är något vi inte ser förekommer hos AJ Produkter där varje anställd har sina uppgifter som ska utföras och kan inte bidra i samma utsträckning som framkommer i de övriga.

En annan faktor som enligt teorin främjar motivationen är de *sociala behoven*, där arbetsmiljön och umgänget med arbetskamraterna spelar stor roll. Bland annat Barrick et al. (2013) nämner just arbetsmiljömässiga förhållanden som en av de två faktorerna man bör fokusera på när man ska förklara en individs motivation i arbetet. I empirin utläses att samtliga fallföretag är måna om miljön på arbetsplatsen för att underlätta arbetet och motivera personalen. På den punkten märker vi en viss skillnad mellan företagen även fast alla ändå anses göra tillräckligt för att få ett kryss i tabellen. Dormer och Celsa Steel Service ligger i framkant med sitt arbete med målet Safety First, samtidigt som AJ Produkter har nya och fräscha lokaler samt maskiner. Här ser vi att National Gummi har en del arbete att göra då man har gamla och slitna lokaler som behöver fräschas upp samtidigt som man har en del kemikalier som behöver tas bort från arbetsplatsen.

Park och Rainey (2011) lyfter fram bland annat delaktighet som en viktig del i ett företags arbete kring motivation. Att som anställd känna gemenskap och tillhörighet är något som alla de fem fallföretagen tycker är en betydelsefull del av motivationsarbetet. Krönleins delar ut träningskort, har ett fotbollslag och inte minst, som Spens berättar, en god relation mellan ledning och anställda. AJ Produkter har även aktiviteter med de anställda, men arbetar mer kring att informera personalen för att på så sätt involvera alla på företaget i arbetet. Dormer försöker även de att jobba mycket med att informera personalen för att få personalen delaktiga i organisationen. National Gummi arbetar leder också till gemenskap skapas genom att erbjuda både gym och idrottshall för att utöva träning samtidigt som företaget gärna hjälper till ekonomiskt om någon avdelning vill gå och äta tillsammans. På denna punkt ser vi inte att Celsa Steel Service gör samma ansträngning som övriga företag med arbetet utanför själva arbetstiden. Av framtagna empiri kan vi utläsa att Krönleins och National Gummi bäst uppfyller de krav som innefattas i trappsteget *sociala behov* genom sitt arbete med olika aktiviteter bidrar till en ökad gemenskap inom företaget. Detta är något som det inte arbetas med lika tydligt inom övriga företag även om det räcker för att de ska få ett kryss i tabellen då de har någon form av gemensamma aktiviteter i form av frukost tillsammans varje morgon eller någon kvällsaktivitet då och då eller att man är en så pass platt organisation som Celsa Steel Service beskriver sig som, vilket leder till att även de anställda där får känna delaktighet och gemenskap genom de öppna förhållningssättet som råder på företaget.

De två nedersta trappstegen *trygghet* och *fysiologiska behov* uppfyller samtliga fem fallföretag då det råder en stämning som leder till trygghet hos de anställda genom de olika arbetsätten som används likt, gemensamma frukostar och att vara måna om ha en personlig kontakt med samtliga anställda samt den öppenhet som råder mellan ledning och anställda på företagen. Samtidigt som arbetsmiljön också anses vara god hos samtliga även om AJ Produkter ligger i framkant med nya fräscha lokaler och maskiner som en bidragande orsak till den goda arbetsmiljön och National Gummi har en del förbättringsarbete att utföra för att arbetsmiljön ska uppfattas som lika god som hos övriga fallföretag.

5.2.3 Kommunikation

I teorin behandlas olika metoder kring kommunikation och kommunikationens inverkan på motivation. Kommunikationsteorierna knyts samman med de fem fallföretagens arbetsmetoder och för att urskilja respektive företag har vi haft empirin som grund.

Tabell 5.3 *Kommunikation*

Kommunikation	Krönleins	AJ Produkter	Dormer	National Gummi AB	Celsa Steel Service
Skapa och upprätthålla relationer	X	X	X	X	X
Interaktiv kommunikation	X	X	X	X	X
Icke interaktiv kommunikation	X	X	X	X	X
Informera personalen på krav utifrån			X		
Inkludera personal i reklamkampanjer		X			
Se personalen som en intern "marknad"		X			

I empirikapitlet framkom det att de fem fallföretagen har förstått innebörden av kommunikationsteoriernas inverkan på motivationen. Matrisen ovan visar de likheter och olikheter som finns mellan de fem fallföretagen vi har studerat.

Som Nilsson och Valdermarsson (2007) samt Dimpleby och Burton (1999) hävdar att *upprätthålla en god relation till de anställda* med *interaktiv* samt *icke interaktiv kommunikation* är saker som alla fem företagen har tagit fasta på och tycker är viktiga delar i kommunikationsarbetet. Kommunikation utgör grunden för att relationer ska kunna byggas (Nilsson & Valdermarsson, 2007) samtidigt som det är ett nödvändigt verktyg för att skapa och upprätthålla goda relationer (Dimpleby & Burton, 1999). Att det råder en god relation mellan ledning och anställda på samtliga företag framgår av det empiriska materialet vi har samlat in, där relationerna inom företagen beskrivs som familjära och avslappnade. Användningen av interaktiv kommunikation är en annan viktig aspekt som de fem fallföretagen använder sig av då alla tycker att de personliga mötena är viktigt att upprätthålla, dels för att få ett ansikte på ens medarbetare med även för att en man ska känna sig som en enhet. Den icke interaktiva kommunikationen är ett bra komplement till den interaktiva

personliga kommunikationen genom mail och intranät, för att informera de anställda om vad som är på gång inom företaget eller hur försäljningen sett ut senaste veckan. Jacobsen och Thorsvik (2008) säger också att kommunikation inte enbart överför information utan även förmedlar idéer, känslor och attityder. Vilket bidrar till att en relation lättare skapas, då främst genom muntlig kommunikation som leder till ett rikare innehåll på information (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Ahmed och Rafiq (2013) hävdar att intern kommunikation ökar chansen att uppfylla kraven som kommer utifrån. En skillnad man kan se genom att studera matrisen är att Dormer förbereder och *informerar sin personal på de externa krav* som ställs på företaget genom sitt mål de valt att kalla för "kundfokus" som vi också nämnde i inomfallsanalysen. Med det målet är Dormer måna om att hela tiden vara informerade och inställda på att möta sina kunder på bästa sätt då dem i sin tur är återförsäljare och påverkas av sättet dem blir bemöta på. Det går även att applicera till vis del på AJ Produkter då företaget är måna om att alla ska bemötas med en trevlig ton och god service, oavsett vilken position man har inom företaget, samtidigt som företaget strävar efter att ha en motiverad och trevlig personal. Detta är inget man kan utläsa av insamlad empiri att Krönleins, National Gummi eller Celsa Steel Service använder sig av.

En av skillnaderna mellan företagen är att AJ Produkter till viss del ser sin personal som en *inre marknad* och även *inkluderar sin personal i reklamkampanjer*. Då man exempelvis har förhandsvisningar av nya TV-satsningar för att på så vis låta de anställda komma med åsikter på den marknadsföring som går ut externt. Arndt och Friman (1983) säger också att ett av ändamålen med den interna kommunikationen är att väcka intresse för marknadsföringssatsningar som företaget gör. Företaget utbildar också kring nya produkter inom sortimentet, vilket gör personalen mer insatta i företaget och dess produkter. Dessa metoder är inget vi ser exempel på hos varken Krönleins, National Gummi, Celsa Steel Service eller Dormer. Grönroos (2003) menar att personalen i många fall läser företagets annonser noggrannare än den tänkta kunden och därför är det viktigt att se till de interna effekterna när man utformar ett reklambudskap. Ragnarsson på AJ Produkter berättar också att företaget arbetar med den interna marknadsföringen och hoppas kunna presentera något nytt inom de närmaste månaderna. Då är det enligt Salem (2008) viktigt att förstå att kommunikation är ett givande och tagande där ledningen har en viktig roll att fokusera på en kommunikation som är meningsskapande för att förändring ska kunna ske.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) ger den muntliga kommunikationen säkrare och mer tillförlitlig information än den skriftliga. Alla fem företagen använder sig av en blandning av dessa strategier och i tabellen nedan visas konkret vilka kanaler företagen använder sig av när de kommunicerar inom organisationen. Matrisen har Jacobsen och Thorsviks modell (figur 2.3) som grund, vilken vi presenterade i teorin där vi valt att addera två kommunikationskanaler. Informationen som kommuniceras ut måste överföras genom någon kanal för att budskapet ska nå fram. Man brukar skilja mellan skriftlig och muntlig information. Vid muntligt överförande förmedlas informationen både verbalt och icke-verbalt genom kroppsspråk, blickar och röstläge (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Tabell 5.4 *Kommunikationskanal*

Kommunikationskanal	Krönleins	AJ Produkter	Dormer	National Gummi AB	Celsa Steel Service
Formella rapporter					
Brev					
E-post	X	X	X	X	X
Telefonsamtal	X	X	X	X	X
Videosamtal					
Direkta samtal	X	X	X	X	X
Sociala medier			X	X	
Intranät			X	X	

Som empirin avslöjar är företagen väldigt likvärdiga kring vilka kommunikationsmetoder de använder inom organisationen. Den data vi fått fram från våra intervjuer visar att alla företagen i studien har förstått vikten av att, som även Jacobsen och Thorsvik (2008) hävdar i modellen, förmedla rik information i hög grad. Vilket Krönleins, AJ Produkter, Dormer, National Gummi och Celsa Steel Service gör då de strävar efter att hålla kommunikationen så personlig som möjlig. Dock kräver viss information snabb och stor spridning vilket underlättar med e-post. AJ Produkter avslöjar att man inom en snar framtid kommer att presentera något nytt kring arbetet med den interna marknadsföring som skall förbättra kommunikationen och få de anställda på AJ Produkter att få en mer enhetlig bild av företaget. AJ Produkters snabba utveckling och ökade omsättning har gjort att företaget växt sig större och detta kan ha gjort att kommunikationen internt tagit skada och inte fungerar lika väl som tidigare.

Dormer och National Gummi är däremot ensamma med att ha ett intranät för spridning av kommunikation. Här kan anställda på företaget logga in för att både läsa sina personliga meddelanden men också hänga med vad som sker inom företaget kring exempelvis events eller försäljning. Även sociala medier har Dormer blivit flitigare med att använda. Facebooksidan och Twitterkontot besöker både kunder och samarbetspartners, men även anställda inom företaget kan såklart även här uppdatera sig om vad som är på gång på Dormer. National Gummi har också en Facebooksida som dock inte uppdateras regelbundet.

6. Slutsatser

I det avslutande kapitlet besvaras uppsatsens problemformulering och uppfyller därför uppsatsens syfte efter att i analysdelen ställt insamlad empiri mot de framtagna teorierna. Kapitlet avslutas med rekommendationer till fallföretagen och förslag till vidare forskning.

För att påminna läsaren om uppsatsen frågeställning som presenteras i det första kapitlet uppvisas den här igen. Därefter presenteras de slutsatser som framkommit.

Hur kan företags strategier, för att motivera sina anställda, beskrivas?

I vår studie har det framkommit att företagen vi studerat har förstått vikten av att ha motiverad personal. Även om företagen använder sig av olika strategier kring motivation så är målet med arbetet detsamma, att få personalen att trivas på arbetsplatsen och underlätta deras arbete. I den teoretiska referensramen uppenbarar det sig att metoder för att motivera personal i ett företag handlar mycket om delaktighet, sätta upp mål, skapa goda relationer genom bra kommunikation samt ha en bra arbetsmiljö. Detta bekräftas i vårt empirikapitel och slutsatser vi därmed kan dra är att dessa delar inom ett företag främst påverkar de anställdas motivation. Utifrån vår studie kan vi konstatera att arbetet kring personalens motivation kan se ut på olika sätt. Detta är också något som framkommer i den teoretiska referensramen och som empirikapitlet bekräftar. Det finns därmed inga rätt eller fel utan metoderna som varje enskilt företag använder sig av har de själva kommit fram till att de passar just deras verksamhet.

I arbetet med att motivera sin personal i det dagliga arbete visar vår analys att detta är något som skiljer företagen åt. Dormer, National Gummi och Krönleins arbetar aktivt med den här biten med till exempel målsamtal, medarbetarsamtal, dela ut träningskort och anordna aktiviteter så som att gå och se en fotbollsmatch eller liknande. AJ Produkter och Celsa Steel Service inte är lika aktiva i sitt arbete med motivering av personal då man i empirin nämner att det som görs är att det anordnas någon form av kvällsaktivitet då och då i övrigt är det inget som det uttalat arbetas med på daglig basis, där vi tycker att övriga tre fallföretag har en mer enhetlig bild och försöker påverka sina anställda både på det personliga planet men även utanför arbetstid.

I ett företags arbete med att inspirera och engagera sin personal har vi kommit fram till att kommunikationen mellan ledning och personal är viktig för att motivera de anställda. Att vara lyhörd och att inte bara ha en kommunikation nedåt i organisationen, är inte bara för att få personalen delaktig utan även företaget kan gagnas av att få höra de anställdas tankar och idéer.

Just kommunikationen mellan ledning och anställda i våra fem fallföretag fungerar på ett bra sätt då alla fem bekräftar i empiri kapitlet att man inom företaget arbetar nära varandra, även mellan ledning och personal samt att man på så vis blir delaktig och lär känna sina medarbetare vilket leder till att stämningen inom hela företaget påverkas på ett positivt sätt.

I arbetet med den interna marknadsföringen kan vi konstatera att just motivation är en viktig del. Alla företag i vår studie arbetar med att få personalen engagerad och involverad i arbetet, detta är något som både teori- och empirikapitlet bekräftar är viktigt för att motivera

personalen. Att få personalen intresserade av kunderna är något vi också kan slå fast är viktigt kring intern marknadsföring. För att motivera personalen att tänka på sitt kundbemötande är det av stor vikt för företagen att framföra detta i sin kommunikation, något som Dormer framför allt är bäst på då de är väldigt måna om att bemöta kunderna på bästa sätt, något också AJ Produkter bekräftar är betydelsefullt, att alltid möta alla som berör företaget med en god ton. Detta är något vi inte kan utläsa hos varken Krönleins, National Gummi eller Celsa Steel Service.

I vår studie kan vi även dra slutsatsen att om man inte arbetar aktivt med de anställdas motivation kan det leda till negativa effekter som låg arbetsmoral, dålig stämning på arbetsplatsen och även få svårt att behålla personalen på företaget. Detta är något den teoretiska referensramen styrker. Motivation kan användas för att påverka företag på många olika sätt. I vår studie lyfts bland annat delaktighet fram som en viktig metod för att uppnå mål samt utveckla både organisationen som varje individ enskilt inom företaget. Att ha en ledning som är villiga att ta till sig personalens åsikter och idéer, genom att ha en god relation till de anställda, är något som alla företag i studien säger sig sträva efter och även teorikapitlet bekräftar att detta är en viktig del i motivationsarbetet. Om man utgår i från vår tabell 5.2 så visar den att detta är något Dormer och National Gummi lyckats bäst med då man har sina målsamtal och medarbetarsamtal både för att gynna företagets utveckling som den anställdas personliga utveckling. Krönleins, AJ Produkter och Celsa Steel Service uppfyller inte alla de steg som ingår i Maslows motivationstrappa som vår tabell utgår i från och arbetar inte med utveckling på det personliga planet så som vi uppfattar att Dormer och National Gummi gör. I teorin tas även kommunikation upp som en viktig del av arbetet kring att upprätthålla goda relationer och därmed motivera personalen. Våra slutsatser blir att en mix av interaktiv och icke interaktiv kommunikation är att föredra för att på ett så effektivt sätt som möjligt få ut sin information i syfte att motivera och påverka. Alla företag i studien arbetar inte med bara det ena av dessa arbetssätt utan kompletterar muntlig och personlig kommunikation med intranät och personalbrev samt mail utskick. Vi kan då även dra slutsatsen att motivation och kommunikation går "hand i hand" med varandra då en stor del av motivationsarbetet på företagen sker just via kontakten mellan ledning och personal.

Med Jacobsen och Thorsviks modell (figur 2.3) som utgångspunkt kan vi konstatera att företagen i studien prioriterar att ha så mycket personlig kontakt som möjligt inom organisationen. Direkta samtal är något som samtliga fallföretag tror gynnar det egna företaget. Dock ser vi i tabell 5.4 hur Dormer och National Gummi skiljer sig åt från de andra i och med att de använder sig utav både ett intranät och sociala medier. Att vara aktiv på sociala medier gör att inte bara potentiella kunder ser vad företaget sysslar med, utan även de anställda kan hänga med på vad som är på gång inom företaget. Dormer är det företaget utav de två som är flitigast att uppdatera och hålla igång sin Facebook, här ser vi att National Gummi inte är lika aktiva även fast en Facebooksida finns.

Vårt undersökningsresultat visar att motivering av personal är en viktig del av den interna marknadsföringen, något vår teoretiska referensram också hävdar. Vi drar denna slutsats då vi i empirikapitlet endast kan se positiva effekter av motiveringsarbetet utifrån ett företagsperspektiv. Vidare kan vi konstatera att syftet med den interna marknadsföring inte bara handlar om att informera personalen om vad som händer inom organisationen och se de anställda som kunder, utan företagen ser på det som ett sätt att skapa en teamkänsla och att chefen hjälper personalen att styra mot de uppsatta mål som företaget har. Att ha ett mål, utöver de finansiella och en strategi för att kunna uppnå målet är något vi bara ser hos Dormer, Celsa Steel Service och National Gummi. Där både Dormer och Celsa Steel Service

har arbetsmiljömässiga mål så som Safety first, där personalens säkerhet är ett viktigt mål. Samtidigt som både Dormer och National Gummi arbetar med målsamtal och medarbetsamtal för att gynna både de anställdas som företagets utveckling. Detta är något vi inte ser hos varken AJ Produkter eller Krönleins som båda enbart har finansiellt styrda mål uppsatta.

Avslutningsvis kan vi konstatera utifrån från problemformulering att våra fem valda fallföretag har förstått vikten av att arbeta med motiveringsfrågor i sitt arbete internt och även besitter stor kunskap inom området och vad som behöver göras men att där finns delar att åtgärda i alla våra fallföretag. Vi anser dock utifrån framtagna fakta att Dormer och National Gummi är de företagen som på bästa sätt lyckats få med och använda sig av de olika delar som är viktiga i arbetet med motivering av anställda inom företag.

6.1 Rekommendationer till fallföretagen

Resultatet av denna studie indikerar att de fem fallföretag har en bra syn på vad motivering är och hur man ska kunna påverka den. Företagen har också visat att de försöker vara aktiva i sitt arbete med motivering av personal. En rekommendation till fallföretagen är att fortsätta sitt arbete kring motiveringsfrågor och verkligen lägga tid och kraft på det och omvandla de tankar som har framförts i empirin till handlingar inom företaget där till exempel AJ Produkter säger att man vill utöka sitt arbete angående personalens välmående. Då den teoretiska referensramen har visat att motivation är en viktig del i organisationer är detta något företagen verkligen bör ta fasta på.

Vidare rekommenderas också att ha klara mål och visioner inom företaget som hjälper de anställda i motivationsarbetet och leder till att det finns något att sträva efter, vilket också framkommit i den teoretiska referensramen som en viktig del. Detta är något både Krönleins och AJ Produkter kan utveckla i sitt arbete då de bara har finansiella mål uppsatta. Här kan Krönleins och AJ Produkter lära sig av de andra tre företagen som vi anser ligger långt fram i att utveckla och motivera sina anställda på det personliga planet främst med sina mål- och medarbetarsamtal. Samtidigt nämner Ragnarsson på AJ Produkter att motivationsarbetet med de anställda är något företaget behöver bli bättre på och är något man också siktar på att förbättra. En rekommendation till AJ Produkter och Krönleins är därför att utveckla sitt arbete kring motivering av de anställda, till exempel genom att låta personalen komma till tals mer, alltså att deras åsikter och idéer om arbetet lyfts fram ännu mer. För att på så vis tillsammans arbeta mot förbättring av företagets alla delar. Empirikapitlet indikerar på att mycket redan görs på Dormer och National Gummi, företagen har förstått vikten av att lyssna på och inkludera sin personal. En sak Dormer kan göra är att försöka göra sin personal mer delaktig i och inkludera de i den externa marknadsföringen, en punkt AJ Produkter anses vara bra på. Detta är något även Krönleins, National Gummi och Celsa Steel service kan förbättra, då genom att till exempel ha förhandsvisningar av reklamkampanjer och höra vad den egna personalen tycker innan det går ut externt likt AJ Produkters arbetssätt. En förhandsvisning, demonstration eller liknande inom företaget är en billig investering om man jämför med att genomföra reklamkampanjer som kunderna inte kan ta till sig.

Av de fem företagen står National Gummi och AJ Produkter ut från de andra vad gäller arbetsmiljön. Där National Gummi har flera gamla och slitna lokaler som de bör rusta upp för att inte arbetsmoralen skall påverkas negativt, samtidigt som AJ Produkter däremot har ljusa och fräscha utrymmen för att personalen ska trivas så bra som möjligt. Rössel på National Gummi bekräftar detta i empirin men säger också att det är en pågående process.

Både AJ Produkter, Krönleins och Celsa Steel Service skulle kunna underlätta sin kommunikation genom att som Dormer och National Gummi utnyttja sig av ett intranät. Att ha en plattform för företaget där inte bara ledningen kan skicka meddelanden till de anställda utan även ha ett forum där personalen kan följa med vad som är på gång inom organisationen, både vad gäller den egna avdelningen men också företaget i stort. AJ Produkter, Krönleins och Celsa Steel Service behöver inte ens skapa ett intranät från ruta ett på en gång, bara en sådan sak som att hålla den egna hemsidan uppdaterad kan göra en hel del och vara ett första steg mot att informera och inkludera personalen på andra sätt än via personliga samtal och e-post. En uppdaterad hemsida är, framförallt i Krönleins fall, en utnyttjad resurs som skulle fungera till mycket mer än bara att informera om produkterna och företags historia.

Ragnarsson på AJ Produkter erkänner att den snabba utvecklingen av företaget har gjort att informationsspridningen har försvårats och att gå från 80 till 120 anställda på kort tid försvårar arbetet med att göra hela organisationen delaktig. Här skulle AJ Produkter kunna följa Dormers metod med att använda sig av sociala medier, både för att informera kunder om vad företaget sysslar med och även den egna personalen som kan vara intresserad vad den egna organisationen promotar sig med.

National Gummi har till och med en redan befintlig Facebooksida som endast skulle behöva en mer regelbunden uppdatering för att kunna fungera som en fullgod informationsspridare både för personalen på National Gummi och potentiella kunder.

Just sociala medier kan även fungera i motivationssyfte för personalen då de anställda såklart vill visa upp både sin och sin arbetsplats bästa sidor där de vet att även vänner och bekanta är intresserade vad rörelsen sysslar med. Att vara aktiv på Facebook eller Twitter är, om man inte gör för stor grej av det, en ganska låg kostnad om vi jämför med andra marknadsföringskanaler. Beroende på syftet och tiden man vill lägga ner så är den enda kostnaden just tid. Att publicera inlägg och även svara på frågor från de som följer kontot är ett billigt och effektivt sätt att nå ut till en stor mängd personer. Krönleins och Celsa Steel Service, som inte heller är aktiva på någon social plattform, bör även de överväga att arbeta med dessa utnyttjade resurser. Avslutningsvis rekommenderas att fallföretagen fortsätter att arbeta med motivering av de anställda på flera olika plan och sätt, då vägen till motivation inte har något bestämt tillvägagångssätt så gäller det att vara öppen och lyhörd för vad som passar in på det specifika företaget.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

I denna del presenteras förslag till fortsatt forskning inom ämnet. Detta är tankar som uppkommit under arbetets gång och är något som kan vidareutvecklas och leda till intressant fortsatt forskning i ämnet.

Denna studie har enbart fokuserat på att se det ur ett företagsperspektiv. Då endast ledningen på fallföretagen har fått ge sin syn på hur arbetet ser ut så hade det varit intressant att göra en undersökning på hur de anställda på de olika företagen ser på saken. Detta kan anses som en viktig punkt att undersöka för att se om det arbete som sker i dagsläget verkligen ger önskat resultat. Vidare hade det varit intressant att se om de finansiella perspektiv som det bortsågs från i denna studie eventuellt kan påverka resultatet av hur motivationsarbetet ser ut internt. Samtidigt har bara fem företag undersökts som alla har mellan 100 och 200 anställda, en intressant undersökning skulle vara att se på företag som är av olika storlek, något mindre, medelstort och större företag. Vidare hade en kvantitativ undersökning kunnat göras med fler

fallföretag för att på så vis lättare kunna generalisera fram ett resultat på om det är någon skillnad i arbetet med att motivera sina anställda beroende på storleken av företag. En annan idé kan vara att minska antalet företag i studien och istället genomföra mer djupgående undersökningar i varje enskilt företag med fler respondenter och längre intervjuer.

7. Referenslista

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*. 37 (9): 1177-1186.

AJ Produkter. *Om Aj*. Nedladdat 2014-05-18 från <http://www.ajprodukter.se/om-aj/4383553.wf>

Alvesson, M., & Sköldböck, K. (2008). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Andersson, E., & Thorén, J. (2012). *Lika eller inte, det är frågan. En studie om controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter*. Högskolan i Halmstad.

Arndt, J., & Friman, A. (1983). *Intern marknadsföring*. Malmö: Liber Förlag

Barrick, M., Mount, M., & Ning, L. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*. Vol 38, sida 132-153.

Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.

Blomqvist, R. (2004). *Relationsmarknadsföring*, Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2:1. Stockholm: Liber AB.

Celsa Steel Service. *Om företaget, historia*. Nedladdat 2014-09-25 från <http://celsa-steelservice.se/foretaget/historia/>

Cheng, Y., & Yeh, H. (2009). From concepts of motivation to its application in instructional design: Reconsidering motivation from an instructional design perspective. *British Journal of Educational Technology*, vol 40, s 597–605.

Cho Walsgård, J. (2006). Viktigt nå ut till dem som kan påverka andra. *Dagens Nyheter*. Nedladdat 2014-05-14 från <http://www.dn.se/ekonomi/viktigt-na-ut-till-dem-som-kan-paverka-andra/>

Davis R.V., T. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*. Vol 39, nr 2, s.121-130.

Dimbleby & Burton. (1999). *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur AB.

- Doyle, P. & Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Essex: Prentice Hall
- Dormer Tools AB. *Företaget*. Nedladdat 2014-05-18 från http://www.dormertools.com/sv-se/company/company_profile/Pages/default.aspx
- Edenhall, Y. (2012). Ta vara på interna kunskaper. *Svenska Dagbladet*. Nedladdat 2014-05-14 från http://www.svd.se/naringsliv/karriar/ta-vara-pa-interna-kunskaper_7503130.svd
- Ekström, M., & Larsson, L. (2012). *Metoder I kommunikationsvetenskap*, 2:3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Falkheimer, J (2001). *Medier och kommunikation – en introduction*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing*. Ontario: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM-ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Grönroos, C. (2003). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Göteborg: Elander Graphic Systems AB.
- Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30R*. Malmö: Liber-Hermod.
- Gummesson, E. (2002). *Many-to-Many Marketing*. Malmö: Liber ekonomi.
- Gåserud S, A. (2001). *Coaching så fungerar det*. Egmont Richter AB.
- Hansen, F., Smith, M. & Hansen, R. (2002). Rewards and Recognition in Employee Motivation. *Sage Publications*, vol 34, s 64-72.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2013). *Kommunikation i moderna organisationer*. Malmö. Liber AB.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Krönleins Bryggeri AB. *Historia*. Nedladdat 2014-05-18 från http://kronleins.se/about_history.asp?show=01
- Kotler, P. Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2008). *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education.
- Leslie, K. & Canwell, A. (2010). Leadership at all levels: Leading public sector organizations in an age of austerity. *European Management Journal*, 28(4), 297-305.

- Maltén, A. (2011). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Mattsson, P., & Örtenblad, A. (2008) *Smått och Gott*. Lund: Studentlitteratur AB
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded source book*. London: SAGE Publications Ltd.
- Morgan, G. (2009). *Organisationsmetaforer* Lund: Studentlitteratur AB.
- Mårtensson, J., & Jägerfall, A. (2011). *Byggnation pågår. Uppbyggnaden av brand equity i en B2B-kontext genom märkeskännedom, märkesassociationer, upplevd kvalitet, märkeslojalitet och exklusiva rättigheter*. Högskolan i Halmstad.
- Nilsson, B., & Waldemarson, A., (2007). *Kommunikation – Samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Park, S., & Rainey, H., (2011). *Work motivation and social communication among public managers*. The International Journal of Human Resource Management, vol 23:13, s 2630-2660.
- Patel, R., & Davidson, B., (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Salem, P. (2008). The seven communication reasons organisations do not change. *Corporate communications: An international journal*, 13(3), ss. 333-348.
- Smith, D., & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, vol 37, s 189–198.
- Tufvesson, I. (2005). *Hundra år av marknadsföring*. Lund. Studentlitteratur AB.
- Tuvhag, E. (2013). Så bra är din arbetsgivare. *Svenska Dagbladet*. Nedladdat 2014-05-15 från http://www.svd.se/naringsliv/sa-bra-ar-din-arbetsgivare_8730440.svd?sidan=3
- Wideberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research; Design and Methods*. London: SAGE Publications.
- Yin, R. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.
- Zaar, C. (2006). Allt fler företag vill lära sig att kommunicera. *Dagens Nyheter*. Nedladdat 2014-05-14 från <http://www.dn.se/ekonomi/allt-fler-foretag-vill-lara-sig-kommunicera/>
- Åteg, M., Hedlund, A., & Pontén, B. (2004). *Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell. Arbetsliv i omvandling; 2004:1*.

Bilaga

Intervjuguide

1. Kan du berätta lite kort om företaget? När grundades det? Antal anställda? Ägare?
2. Vad har du för position och vilka arbetsuppgifter har du? Hur länge har du varit på företaget och just denna position?
3. Vad anser du att intern marknadsföring är?
4. Hur arbetar ni på företaget med intern marknadsföring mellan de anställda och ni i ledningen?
5. Vad är din roll i arbetet med den interna marknadsföringen?
6. Vad anser du att motivation är?
7. Berätta hur ni i företaget gör för att påverka de anställdas motivation? Hur ser kommunikationen ut?
8. Hur ser du på att ha ett mål och en vision på företaget?
9. Vilka mål finns uppsatta för företaget? (ej finansiella)
10. Hur ser relationen till de anställda ut?
11. Hur tror du att relationen mellan ledningen och de anställda påverkar motivationen på företaget?
12. Hur tänker ni angående arbetsmiljöns inverkan på de anställdas motivation?
13. Kommer företagets arbete kring motivering av sina medarbetare förändras i framtiden? Är ni nöjda med nuvarande upplägg?
14. Vill du tillägga någonting du tycker vi missat att ta upp?

Erik Holting 900218

Marcus Andersson 880509



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se